



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**  
**ÚSTAV FINANCÍ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUT OF FINANCES

# **NÁVRH SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ STAVEBNÍHO BYTOVÉHO DRUŽSTVA**

THE PROPOSAL OF EMPLOYEE EVALUATION AND REWARD SYSTEM IN THE  
COOPERATIVE BUILDING SOCIETY

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**  
BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**PETRA ČTVRTEČKOVÁ**

**VEDOUČÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

**ING. MARTIN MUCHA**

BRNO 2011

---

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Čtvrtečková Petra**

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Návrh systému hodnocení a odměňování pracovníků stavebního bytového družstva**

v anglickém jazyce:

**The Proposal of Employee Evaluation and Reward System in the Cooperative Building Society**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

---

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s.

ISBN 80-247-0469-2.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Martin  
Mucha

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku  
2010/2011.

L.S.

---

Ing. Pavel Svirák, Dr.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 24.05.2011

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce pojednává o systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku. Obsahuje jak teoretické poznatky z oblasti hodnocení a odměňování pracovníků, tak analyzuje současný stav v podniku. Navrhuje optimální zlepšení dosavadních firemních procesů a doporučuje dosud neaplikované postupy.

## **Abstrakt**

This bachelor elaboration treat of employee evaluation and reward system in a particular company. It contains theoretical findings from the field of employee evaluating and rewarding, and analyzes current situation in the company. Improvements of present corporate processes and yet unapplied procedures are suggested.

## **Klíčová slova**

odměňování, hodnocení, motivace, stimulace, benefits

## **Key words**

Remuneration, evaluation, motivation, stimulation, benefits

## **Bibliografická citace mé bakalářské práce**

ČTVRTEČKOVÁ, P. *Návrh systému hodnocení a odměňování pracovníků stavebního bytového družstva*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 67 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Martin Mucha.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala mému vedoucímu práce panu Ing. Martinu Muchovi, za obětavý přístup, poskytnuté konzultace a rady, které mi napomáhaly k vytvoření mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat paní Janě Kutinové, která mi byla nápomocna v poskytování firemních materiálů a zodpovídala veškeré mé dotazy.

# **OBSAH**

OBSAH.....	8
ÚVOD.....	10
1 Cíl práce.....	11
1.1 Postupy zpracování .....	11
2 Teoretická část .....	12
2.1 Personální management .....	12
2.1.1 Hodnocení pracovníků.....	13
2.1.2 Hlavní rysy hodnocení práce .....	14
2.1.3 Metody hodnocení práce.....	14
2.1.4 Význam hodnocení .....	15
2.1.5 Základní hodnocení pracovního výkonu.....	16
2.2 Motivování .....	17
2.2.1 Uspořádání potřeb dle Maslowa .....	18
2.2.2 Motivy a jejich odlišnosti .....	19
2.2.3 Demotivace .....	20
2.2.4 Šest zásad motivující pochvaly .....	21
2.2.5 Motivační teorie .....	22
2.3 Zásady účinného odměňování.....	23
2.4 Stimulace.....	25
2.4.1 Oblast stimulačních prostředků .....	25
2.4.2 Stimulační systémy .....	25
2.5 Zaměstnanecké výhody.....	26
2.5.1 Typy zaměstnaneckých výhod.....	26
2.6 Daňově uznatelné zaměstnanecké výhody .....	27
3 Analýza současného stavu .....	29
3.1 Charakteristika společnosti .....	29
3.1.1 Další služby poskytované SBD: .....	30
3.2 Organizační struktura Stavebního bytového družstva Náchod .....	31
3.3 Pracovní doba, pracovní smlouva a evidence docházky .....	33
3.3.1 Evidence docházky .....	33
3.3.2 Pracovní smlouva.....	34
3.4 Mzdy zaměstnanců dle jednotlivých skupin prací .....	34



3.5	Odměňování pracovníků .....	37
3.5.1	Hodnocení pracovníků .....	38
3.6	Příplatky a odměny .....	38
3.6.1	Zaměstnanecké výhody .....	41
3.6.2	Daňový pohled na výhody poskytované zaměstnancům SBD .....	42
3.7	Vyhodnocení názorů zaměstnanců na stávající systém ve společnosti .....	43
3.7.1	Výsledky dotazníkového šetření .....	44
4	Návrhy změn na dosavadní odměňování pracovníků stavebního bytového družstva .....	53
4.2.1	Návrh struktury hodnotícího dotazníku .....	55
4.3	Zavedení častějších porad .....	56
4.5	Zavedení nového benefitu .....	57
4.6	Odhad nákladů .....	60
4.7	Časový harmonogram .....	61
5	ZÁVĚR .....	62
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	64
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	66
	SEZNAM TABULEK .....	66
	SEZNAM GRAFŮ .....	66
	SEZNAM PŘÍLOH .....	67

## ÚVOD

Za téma mé bakalářské práce jsem si vybrala návrh systému ohodnocení a odměňování pracovníků stavebního bytového družstva, neboť jsem názoru, že zaměstnanci jsou nejdůležitější složkou v podniku. Každý podnik, který chce vykazovat dobré výsledky, musí účinně motivovat a stimulovat své pracovníky, aby podávali maximální výkon, neboť právě na jejich výkonnosti závisí dobré postavení a úspěch firmy.

Základem personalistiky by měl být vhodný výběr zaměstnanců do podniku, avšak neméně významným faktorem je také péče o jejich materiální a osobní potřeby. Při vytváření celkového systému se střetávají dva odlišné pohledy na odměňování. Z pohledu zaměstnance co nejvyšší odměnu za vykonanou práci naproti tomu zaměstnavatel očekává od svých zaměstnanců co nejvyšší objem práce za nízké náklady. Základním úkolem systému odměňování je nalézt vzájemný kompromis mezi oběma stranami.

V práci se nejprve zabírám teoretickými poznatky z oblasti hodnocení zaměstnanců a rozdílů mezi motivací a stimulací. V neposlední řadě jsem také zmínila oblíbené benefity, které se často vyskytují v podnicích a zařadila jsem mezi ně ty, na které nedopadá daňové zatížení.

Analytická část je složena z několika bodů, ve kterých popisuji složení zaměstnanců, dosavadní hodnocení a odměňování v družstvu, včetně pohledu zaměstnanců na dosavadní situaci.

V návrzích se snažím vylepšit současně nastavený systém tak, aby byl výhodný jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance. Návrhy jsou omezené velikostí podniku, neboť u větších podniku lze rozšířit formu odměňování a hodnocení i do jiných oblastí, avšak zaměřím se na osobní rozhovory, častější porady a zavedení nového benefitu.

# **1 Cíl práce**

Cílem bakalářské práce je navrhnout zlepšení systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve stavebním bytovém družstvu. Na základě analýzy současného stavu a výsledků dotazníkového šetření, vymezit nedostatky a navrhnout optimální řešení, které bude uvedeno do praxe.

## **1.1 Postupy zpracování**

Nejprve vymezím teoretické poznatky dostupné z odborné literatury a popíši základní pojmy týkající se mého tématu bakalářské práce. Těmito pojmy jsou např. personální management, motivace, stimulace a hodnocení pracovníků. Uvedu také daňově uznatelné zaměstnanecké výhody.

Druhým krokem je analýza současného stavu, kde stručně představím bytové družstvo. Budu se zabývat současným systémem hodnocení a odměňování. Následně provedu dotazníkové šetření, jehož výsledky by měly nastínit problémy v současném motivačním systému.

Na základě výsledků analýzy současného stavu navrhnu změny v systému hodnocení a odměňování pracovníků tak, aby byly finančně nenáročné a bez komplikací realizovatelné v praxi.

## 2 Teoretická část

V této kapitole vymezím teorii dostupné literatury, která se týká hodnocení a odměňování zaměstnanců.

### 2.1 Personální management

„Znamená vytváření optimálních podmínek pro efektivní využívání lidských potenciálů ve firmách a vlastní realizace tohoto procesu s cílem produkovat pro zákazníky užitečné a potřebné hodnoty.“<sup>1</sup>

#### Personální management jako proces má 3 základní etapy

- I. Přípravná etapa: (cíl: umístění správného člověka na správné místo tak, aby dělal ve správný čas správné věci)
  - personální plánování
  - profesní analýza
  - vzbuzení zájmu vhodných uchazečů
  - výběrové řízení
  - optimalizace zájmů zúčastněných aktérů
  - zařazení pracovníka a adaptace
- II. Etapa péče o pracovníka: (cíl: dosažení maximálního výkonu pracovníka po delší dobu)
  - motivace pracovníka (na základě znalosti jeho potřeb, hierarchie hodnot, cílů)
  - hodnocení pracovníků
  - odměňování pracovníků
  - rozvíjení pracovníků (vzdělávání, výcvik)
  - péče o pracovníky
  - stabilizace
- III. Etapa ukončení spolupráce s pracovníkem: (cíl: zajistit si na dále dobrý vztah a pozitivní dojem bývalého pracovníka)<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> POKORNÝ, J. *Personální management*. 2006. s. 6

<sup>2</sup> POKORNÝ, J. *Personální management*. 2006. s. 6-7

### 2.1.1 Hodnocení pracovníků

Hodnocení práce představuje proces stanovení relativní ceny prací v organizaci.

Za jeho účel považujeme:<sup>3</sup>

- „ poskytnout racionální základnu pro vytvoření a uplatňování spravedlivé a obhajitelné mzdové struktury,
- pomáhat v řízení relací existujících mezi pracemi v rámci organizace,
- umožnit přijímat důsledná a logická rozhodnutí o mzdových tarifech a tarifních stupních,
- stanovit nakolik je hodnota prací navzájem srovnatelná, aby bylo možné zajistit, že za práce stejné hodnoty bude vyplácena stejná odměna.“

Hodnocením práce poskytuje vytvořit rámec, který je důležitý pro rozhodnutí o mzdách a platech. Může pomoci jak při interním tak i externím srovnávání a může být důležitým vodítkem při diskuzích o relativní hodnotě prací a lidí.

Hodnocení práce však není vědeckým objektivním systémem, který hned po zavedení okamžitě odstraní veškeré nedostatky, které se vyskytují v řízení vnitřních relací tím, že stanoví pevné sazby mezd a platů a zajistí kontrolu mzdové struktury. To by však byl příliš náročný požadavek na hodnocení práce, které je třeba brát jako proces nežli systém. Tento proces spoléhá většinou na lidské posuzování, v tom případě nikdy nemůže být zcela objektivní.

---

<sup>3</sup> AMSTRONG, M. *Personální management*. 1999. s.609

### 2.1.2 Hlavní rysy hodnocení práce

Hodnocení práce je možné považovat za:<sup>4</sup>

- Komparativní proces – „ vyžaduje uplatňování úsudku při interpretaci údajů o pracích a rolích (definice prací/pracovních míst a rolí nebo vyplněné dotazníky, analýzy pracovních míst), při porovnávání jedné práce s jinou, při porovnávání práce s definicemi úrovně faktorů a stupnicemi a při vypracování tarifních stupňů (tříd, skupin) na základě pořadí prací, které vyplynou z ohodnocení prací.“
- Analytický proces – „ hodnocení práce může být posuzováním, avšak založeno na informovaných posouzeních, která jsou v rámci analytického systému založena na procesu shromažďování údajů o pracích, na systematickém třídění těchto údajů s cílem rozčlenit je na jednotlivé prvky a znovu je sestavit do běžně užívané standardní podoby.“
- Strukturovaný proces – „ hodnocení práce je strukturováno v tom smyslu, že je vytvořeno schéma, jehož cílem je pomoci hodnotitelům dospět k logickým a odůvodněným úsudkům. Tento systém se skládá z jazyka a kritérií, která jsou užívána všemi hodnotiteli, avšak proto, že kritéria jsou vždy interpretována subjektivně, plně nezabezpečují, že posuzování bude nejen logické ale i racionální.“

### 2.1.3 Metody hodnocení práce

Metody hodnocení práce můžeme rozdělit na tyto typy: neanalytické (sumární), analytické, jednofaktorové, založené na dovednostech a schopnostech lidí (kompetencích), tržního oceňování a systémech, které používají poradenské firmy v oblastech řízení.

Neanalytické (sumární) metody porovnávají práce jako celek navzájem, aniž by se snažili usilovat o rozlišení mezi faktory v jednotlivých pracích. Metoda pořadí prací, párového porovnávání a klasifikační (katalogová) metoda se obvykle řadí za tři hlavní neanalytické metody, přestože metoda párového porovnávání je brána jako pouze statistická metoda stanovení pořadí. Dalším neanalytickým přístupem je metoda

---

<sup>4</sup> AMSTRONG, M. *Personální management*. 1999. s.609

vnitřního poměrování, která nemůže být považována za řádnou formu hodnocení práce, přesto je velice často používaná avšak není tak nazývaná.

Analytickými metodami jsou bodovací metoda a metoda faktorového porovnávání. Díky složitosti a dalším základním vadám se metoda faktorového porovnávání ve své tradiční podobě málo používá.

Tržní oceňování se často používá společně s jinými interně orientovanými metodami hodnocení k oceňování prací s ohledem na tržní sazby.

Metody založené na dovednostech nebo kompetenci – hodnotí spíše lidi než práci, (pokud jde o jejich schopnosti nebo vlastnosti).<sup>5</sup>

#### **2.1.4 Význam hodnocení**

Hodnocení má význam jak pro vedoucího, tak i pro hodnoceného pracovníka.

Podnik využívá hodnocení pracovníků k:

- „zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců,
- využití a rozvoji potenciálu pracovníků,
- navrhování a plánování personálních záloh,
- zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky, komunikačnímu spojení jednotlivých úrovní řízení.“<sup>6</sup>

#### **Hodnocení pracovního výkonu umožňuje vedoucím:**

- „motivovat pracovníky k dosahování vyššího výkonu,
- zřetelně vyjádřit své názory na pracovníky, dávat pracovníkům zpětnou vazbu a tím usměrňovat jejich činnost,
- pochopit zájmy a přání pracovníků a eliminovat jejich slabé stránky,
- plánovat rozvojové aktivity (vzdělání, výcvik atd.)
- stanovovat spravedlivou mzdu, zejména pak pohyblivé složky mzdy.“<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> AMSTRONG, M. *Personální management*. 1999. s.609-610

<sup>6</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2000. s.59

<sup>7</sup> Tamtéž, s.59

### **Pracovník si odnáší z hodnocení**

- „ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí,
- pohled a názor vedoucího na svou práci a cíle,
- možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle,
- příležitost k vyjádření svých rozvojových nároků.“<sup>8</sup>

### **2.1.5 Základní hodnocení pracovního výkonu**

Každodenní styk vedoucí s pracovníky vedoucí reaguje na odvedenou práci. Toto hodnocení je častější než si můžeme uvědomit. Slova jako „Ano v pořádku můžete to poslat“ nebo „Ne je to třeba předělat“, jsou už hodnocením. Bohužel manažeři se dopouštějí velice často dvou zásadních chyb. Zapomínají sdělovat svým pracovníkům svůj názor na kvalitu práce, a mistři si většinou myslí, že pracovníci poznají, že dobře odvedli svou práci, když jim nebude vynadáno. Takovým přístupem se manažer přijde o významný motivační nástroj.<sup>9</sup>

### **Hodnocení při dosažení výsledků práce**

Takové hodnocení využijeme při zakončení dlouhodobých činností – dokončení stavby, předání zakázky nebo naopak při nedodržení daného termínu, kde pozitivně či negativně hodnotíme zúčastněné osoby.<sup>10</sup>

### **Finanční hodnocení**

Slouží ke spravedlivému stanovení mzdy převážně zda-li jde o pohyblivou složku. I zde můžeme zaregistrovat několik chyb, které se často vyskytují. Vedoucí nevysvětlí správně co je příčinou stanovení výše odměny a tím hodnocení ztrácí motivační účinek. Vedoucí často nerozlišují dobré a špatné pracovníky.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2000. s.59

<sup>9</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2000. s.60-61

<sup>10</sup> Tamtéž, s.60-61

<sup>11</sup> Tamtéž, s.60-61



## Systematické hodnocení

Zavádějí firmy za účelem zvýšení účinnosti stimulačního systému. Takovéto hodnocení se provádí v ročních, pololetních nebo čtvrtletních intervalech. Často je spojeno s hodnotícím rozhovorem – povinnost udělat rozhovor se zaměstnancem o jeho výsledcích a zaznamenat získané informace do příslušného formuláře.<sup>12</sup>

## 2.2 Motivování

**Motivace** – je to souhrn hybných činitelů v činnostech, osobnosti a učení, které člověka podněcují, nebo naopak ho tlumí k vykonávání či nevykonávání nějaké činnosti.

**Motiv** – vnitřní pohnutka, která vede jedince k vykonání nějaké činnosti

Slovo motivovat je důležité chápat tak, že smyslem není jen brát, ale také dávat. Je to proces, při kterém nabízíme člověku, od kterého něco chceme uspokojení jeho potřeb. A činíme to tak aby vykonaná věc v celku zůstávala nepovšimnuta. Aby toto bylo možné, musíme zajistit, aby motivace nebyla chápána za pouhou manipulaci, měli bychom chápat zájmy druhých lidí a rozumět jim. Zájem je souhrn věcí postojů a hodnot, které máme k lidem.

Mnoho z manažerů si stěžuje, že jejich pracovníci jsou málo motivovaní. Motivování nese několik závažných problémů, které před manažery stojí :

- „jak získat a udržet pracovní úsilí a zájem pracovníků o prospěch firmy?“
- „jak podnítit lidi k hledání úspor a zlepšení v pracovním procesu?“
- „jakým způsobem přesvědčit pracovníky, aby setrvali ve firmě i v těžkých dobách?“
- „jak získat do firmy schopné odborníky?“
- jak docílit, aby pracovníci byli ochotni nastoupit na mimořádné směny i mimo svou pracovní dobu, je-li toho třeba?“<sup>13</sup>

Současně teorie motivace vysvětluje jiné negativní stránky pracovního života – příčiny absencí, podvodů, odbývání práce.

Motivy mají dvě základní složky:

- energizující – dodávají sílu a energii při jednání lidí
- řídící – udávají směr jednání, lidé se rozhodují pro jistou věc a ne pro jinou, vybírají nejvhodnější způsob jak dané věci dosáhnout.

---

<sup>12</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2000. s.60-61

<sup>13</sup> NĚMEČEK, P; ZICH, R. *Podnikový management*. 2007. s. 90

**Potřeba** – „znamená stav nedostatku.“ Význam slov potřeba a motiv je možno často zaměnit v praxi, neboť rozdíl je velice malý. Mnoho manažerů si myslí, že veškerá motivace záleží na finanční stránce.<sup>14</sup>

### **Abraham Maslow**

Abraham Maslow se pokusil a zařadit lidské potřeby. „ Základem lidské aktivity je uspokojování potřeb.“ Maslow nastavil pět skupit potřeb a seřadil je do hierarchického systému. Je znám jako „Maslowova pyramida neboli hierarchie potřeb.“<sup>15</sup>

#### **2.2.1 Uspořádání potřeb dle Maslowa**

- Fyziologické potřeby - patří zde potřeby základní. Jejich nabytí je nezbytné pro přežití. Najdeme zde potřeby vody, jídla, vzduchu, vše co nás udržuje na živu.
- Potřeby jistoty a bezpečí – znamenají „zajištění a uchování existence i do budoucna, neexistenci, nebezpečí nebo ohrožení.“
- Sounáležitost – (přátelství, láska) představují potřebu se začlenit do nějaké skupiny, většího celku a dobrých vztahů k lidem.
- Potřeby uznání a ocenění nalezneme zde sebehodnocení, uznání nebo respekt od ostatních lidí.
- Sebeaktualizace „ je realizací potenciálu jedince „ Dle Maslowých slov: „být více a více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát“, realizovat svůj talent a zaměřit se na své schopnosti.

Veškeré tyto potřeby může firma uspokojovat nebo opomíjet.<sup>16</sup>

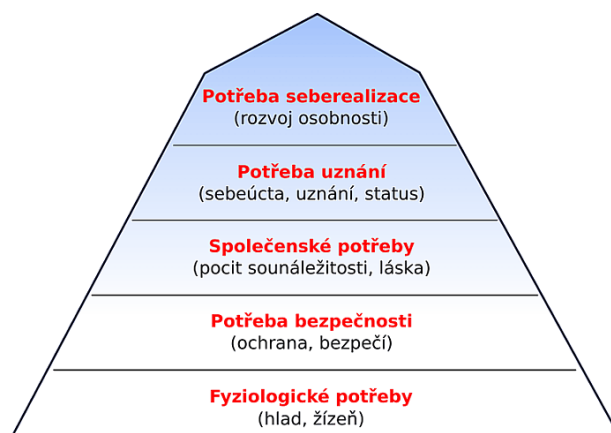
---

<sup>14</sup> NĚMEČEK, P; ZICH, R. *Podnikový management*. 2007. s. 90

<sup>15</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2000. s.39-44

<sup>16</sup> Tamtéž, s.39-44

## Maslowova pyramida potřeb



**Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb**

*Zdroj: převzato dle Maslowova pyramida potřeb [online]. [s.l.] : [s.n.], 2008-2011 [cit. 2011-02-16]. Dostupné zWWW:<<http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/maslowova-pyramida.html>>.*

Podle Maslowy teorie jsou potřeby uspořádány hierarchicky od nejnižších až po nejvyšší. Při uspokojení určité úrovně její významnost klesá a okamžitě nastupuje další úroveň. Aby se mohla naskytnout určitá potřeba, musí být nejdříve uspokojeny veškeré úrovně, které předcházely. Člověk je neustále něčím motivován.

### 2.2.2 Motivy a jejich odlišnosti

Mnoho vedoucích pracovníků se domnívá, že jediná motivace, která je účinná, jsou peníze. Mzda je určitě jednou z hlavních motivačních atributů avšak ne jediným. Můžeme se setkat s lidmi, kterým místo finančního odhodnocení záleží spíše na jiných věcech například osobní pohodlí nebo potěšení ze svých zálib. Znalost motivů u svých pracovníků přispívá k úspěšnosti vedoucího.

Druhy motivů pracovníků dle typů lidí:<sup>17</sup>

- Peníze – jsou významným motivem pro valnou část lidí. U některých lidí, pro které je tento motiv silný jsou schopni udělat takřka cokoliv, aby získali větší přínos peněz. Takto založení pracovníci jsou pro vedoucího značným přínosem, neboť pokud má dostatek finančních prostředků, dostane z nich maximum.

<sup>17</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2000. s.39-44

- Osobní postavení – k rozhodování o ostatních a k jejich vedení je zapotřebí i určitá pýcha a ta by v jisté míře měla být u každého z vedoucích pracovníků. Takový člověk se chce stát úspěšným kvůli svému postavení. Nebezpečí však nastane, pokud usiluje o postavení intrikami a ne svým úsilím.
- Pracovní výsledky výkon - z hlediska firmy jsou velice důležitým atributem. Lidé, kteří mají rádi svou práci, jsou motorem pro firmu. Takoví lidé jsou soutěživí, chtějí být nejlepší a dělá jim dobře, když jsou lepší než někdo jiný. V případě, že se jim nedaří, snaží se udělat maximum, aby uspěli.
- Přátelství – Pro tyto lidi je nejhlavnější dobrá atmosféra na pracovišti. Mají rádi své spolupracovníky a záleží jim na přátelských vztazích než na penězích, nebo pracovních výsledcích. Raději ustoupí než by se hádali.
- Jistota- Takoví lidé neupřednostňují peníze, ani vysoké postavení, ale záleží jim na jistotě zaměstnání. Neradi riskují.
- Odbornost- Jsou to lidé, kteří preferují svůj profesionální rozvoj. Snaží se vyniknout ve své profesi a nedokážou si představit, že by ji vykonával někdo jiný.
- Samostatnost – Tito pracovníci nad sebou nesnesou autoritu v podobě nadřízeného. Chtějí o všem rozhodovat na základě svých uvážení. V případě, že jim někdo mluví do práce, si to stejně udělají dle svého.
- Tvořivost – důležité je vytvářet něco nového. Takový člověk se vyžívá v práci, kde může vymýšlet něco nového.

V případě, že máme motivovat pracovníky, musíme si v první řadě uvědomit co je pro ně prioritní.

### 2.2.3 Demotivace

Při snaze uspokojit svou potřebu se často stává, že se do cesty postaví nepřekonatelná překážka a nastává frustrace. K frustraci většinou dochází, pokud pracovník nedostane odměnu, kterou očekával, když dojde k pokažení práce, kterou se dlouho zabýval, nebo když vedoucí nedá dovolenou, na kterou se pracovník těšil. V tomto případě vzniká nahromaděná motivační energie, která je nevybyta. Lidé pak mohou reagovat různými způsoby například: zesilují úsilí, aby mohli překážku překonat, vzdávají se svého záměru (únik), vybíjejí svou potlačenou energii pomocí násilí (agrese).<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2000. s.39-44

Co vše může způsobit demotivaci pracovníků:<sup>19</sup>

- Nedostatečná všímavost vedoucího pracovníka k dobrým pracovním výsledkům
- Nevšímvost chyb a nedostatků
- Chaos a špatná organizace práce
- Nespravedlivé odměňování
- Nezasloužená pochvala spolupracovníků
- Nezasloužené kritizování
- Hrubé jednání a zesměšňování atd.

#### **2.2.4 Šest zásad motivující pochvaly**

Pochvalu můžeme považovat za jednu z nejsilnějších motivačních nástrojů. Vedoucí sděluje zaměstnanci, že je spokojen s odvedenou prací, kterou odvedl. Pochvala má zaměstnance naplnit novou energií a radostí z vykonané práce. Manažer by se měl držet několika zásad, pokud chce tohoto dosáhnout.

##### **Aby byla pochvala konkrétní**

Pracovník by měl vědět, za co je pochválen – za určitých okolností by si mohl příčinu vykládat jinak.

##### **Pochvala by měla být adresná**

Za jistých okolností je vhodné pochválit tým. Mnozí členové si však mohou myslet, že za úspěch mohou právě oni a ostatní pak přicházejí lacino k pochvale. Považují to za nespravedlnost a očekávají uznání osobního přínosu. Po vyzdvižení týmu by měl vést proslov, v kterém budou zvláště aktivní jedinci osobně pochváleni.

##### **Pochvala by měla být vyslovena včas**

Nejlépe ihned po dosažení pracovního úspěchu. Takováto pochvala působí mnohem silněji, než uznání, které je odkládáno na později. I když to je termín pravidelného hodnocení.

##### **Ať je pochvala veřejná**

Pochvala vyslovená před ostatními pracovníky, je dvojnásobně účinná. Vedoucí by se neměl stydět před ostatními pochválit jedince za dobrý výkon. Dává tím najevo, co vlastně očekává. V několika firmách se můžeme setkat s nástěnkou v hlavní hale, kde je vyvěšen nejlepší pracovník měsíce.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2000. s.39-44

<sup>20</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2000. s.51-52

### **Pochvala by měla být formální**

Někdy vyjádření pochvaly může vyznít jako odbytí nepříjemné povinnosti. Pracovník se bude cítit úplně, jinak pokud se ho vedoucí zeptá, jak dosáhl úspěchu, nebo odhadne a popíše nesnadnost práce, která vedla k dobrým výsledkům.

### **Připravenost chválit**

Je mnoho věcí, které lidé vykonávají úspěšně a nadřízení většinou opomíjejí ocenit kvalitní práci. Ti to berou za samozřejmost, že práce probíhá bez problémů. Měli by však hledat zásluhu jednotlivců tam, kde si toho dříve nevšímalí. Budou možná překvapeni, jak velké úsilí musejí pracovníci vyvinout, aby dosáhli požadovaného cíle. Vedoucí by měl aktivně vyhledávat úspěchy, za které bude moci pracovníky chválit.<sup>21</sup>

## **2.2.5 Motivační teorie**

### **Cukr a bič**

Můžeme říci, že se jedná o nejjednodušší pohled na to, jak lidi stimulovat. Pokud zaměstnanec pracuje dobře, můžeme ho odměnit, to v tomto případě představuje pojem „cukr“. V případě, že však neplní své úkoly a pracuje špatně, stihne ho potrestání a to je „bič“. <sup>22</sup>

### **Teorie X a Y**

Autorem této metody je Douglas McGregor. Jedná se o krajní pohledy na přistupování lidí k práci, v mnohém se podobá teorii cukru a biče.

Teorie X: „vychází z pesimistického přesvědčení.“

- Každý průměrný člověk má přirozený odpor něco dělat, a proto se jí snaží většinou vyhýbat.
- Odpor k práci je přirozený, a proto musí být lidé k práci nuceni, kontrolováni, usměrňováni a musí jim hrozit nějaké postihy, aby svědomitě odvedli svou práci
- Každý průměrný člověk dává přednost tomu, aby ho ostatní nadřízení vedli a usměrňovali, neboť nechce nést odpovědnost.

Teorie Y: „vychází z optimističtějšího přesvědčení.“

---

<sup>21</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2000. s.51-52

<sup>22</sup> NĚMEČEK, P; ZICH, R. *Podnikový management*. 2007. s. 90-91.

- Vynaložení pracovního úsilí je pro tyto zaměstnance hra nebo odpočinek<sup>23</sup>
- Řízení a hrozby nejsou jediným prostředkem pro dosažení cílů
- Tito lidé jsou schopni se sami řídit a kontrolovat, zda dosahují cílů, s podnikovými cíli se ztotožňují
- Při vhodných podmínkách se člověk naučí odpovědnost nejen chápat, ale také ji vyhledávat
- Lidé při řešení problémů využívají vlastní důvtip, předvídavost a tvořivost

### **Dvoufaktorová teorie – motivačně-hygienický přístup**

Frederic Herzberg v roce 1959 představil přístup k motivaci, který se od Maslowova lišil ve dvou aspektech. Prvním je, že se motivy rozdělují do dvou skupin

- I. Skupina potřeb: udržovací- (hygienické) faktory. Souvisejí spíše s podmínkami práce, jako je administrativní, taktika, kvalita řízení, pracovní podmínky, pracovní postavení a životní styl.
- II. Skupina potřeb: motivační faktory zabývají se spíše obsahem práce a nalezneme zde úspěch, uznání, povýšení a pracovní výsledky.

Druhý a zřejmě více podstatný rozdíl je v tom, jaký je význam faktorů pro motivaci zaměstnanců. Podle něj totiž udržovací faktory vyvolávají nespokojenost a to v případě, že nejsou naplněny. Druhá skupina faktorů – motivační faktory naopak ovlivňují spokojenost a to v případě, že jsou naplněny. Pokud ne, není nadšení, avšak také není velká nespokojenost. Dle Herzberga toto nazýváme „žádnou spokojeností“<sup>24</sup>

## **2.3 Zásady účinného odměňování**

Finanční motivace často bývá nadřazována nad ostatní a připisován jí větší význam a často tomu to tak opravdu je. Jde však o prostředek velice citlivý, který neuváženým používáním může vyvolat nežádoucí efekty. Jedná se o dvě úrovně působnosti 1. systém odměňování, které stanoví organizace, 2. rozhodnutí vedoucího pracovníka o odměňování, které je firemním systémem omezeno. Pro motivující účinek odměňování jsou stanoveny určité zásady.<sup>25</sup>

<sup>23</sup> NĚMEČEK, P; ZICH, R. *Podnikový management*. 2007. s. 90-91

<sup>24</sup> Tamtéž, s.90-91

<sup>25</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2000. s.55-57

- **Výkonnost je motivována především pohyblivou složkou mzdy**

Má-li však být účinný musí se oddělit vysoký výkon od nízkého a uvědomit pracovníky jaké chování bude odměňováno. Pokud lidé nechápou vztah mezi odměnou a pracovními výsledky, dochází ke ztrátě účinku.

- **Stejná nebo podobná odměna snižuje motivaci**

Mnozí vysoce postavení pracovníci nerozdělují pracovníky dle pracovního výkonu, protože se obávají možných konfliktů. V lidech to pak vyvolává dojem, že nezáleží na tom, zda pracují, či nikoliv. Mají pocit, že to jejich mzdu stejně neovlivní.

- **Pevná složka mzdy motivuje k setrvání i k náboru**

Vedoucí se většinou dožadují, co nejvyšší pohyblivé složky mzdy, neboť v ní vidí hlavní motivační nástroj. Neuvědomují si však, že zatímco pohyblivá složka posiluje výkonnost, pevná je nástrojem stability pracovníků. Ti berou pohyblivou složku za něco nejistého, co v budoucnosti může nebo nemusí platit v závislosti na výsledcích firmy. Stejně tak uchazeči o místo ve firmě se zajímají spíše o pevnou složku mzdy než o pohyblivou. O co nejvyšší pevnou složku bojují často odbory, protože ji pokládají za jistější z hlediska zabezpečení zaměstnanců.

- **Zaměstnanci by měli být zainteresováni na výsledcích celku**

Podporuje to více týmového ducha. V opačném případě dochází k soupeření mezi útvary v organizaci nebo ke snaze dosáhnout výsledků na úkor jiných. Ve firmě, kde postupují nesprávnými metodami, můžeme objevit například soupeření mezi regiony a narušování regionální příslušnosti reprezentanty, na nečisté boje o nedostatkový sortiment v centrálním skladu a skladování nepotřebných zásob zboží. Zavedením prémie za celkový výsledek firmy můžeme těmto nedostatkům předejít.

- **Čím jednodušší systém, tím silnější motivace**

Stanovíme-li mzdu na základě velkého množství kritérií a nepřehledných pravidel, ve kterých pracovníci těžce orientují, motivační účinek ztrácí smysl.

- **Výše odměny má být adekvátní zásluze pracovníka**

Odměna, která je proti skutečným pracovním výsledkům příliš nadsazena může vyvolat v zaměstnanci pocit viny. Naopak nízká odměna, která neodpovídá výkonům, může vést k hněvu.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2000. s.55-57



## 2.4 Stimulace

Pojem motivace a stimulace se často zaměňuje. Proto je velice důležité tento pojem přesně specifikovat.

**Stimulace** -je tedy souhrn všech vnějších podnětů, které na člověka působí.

**Stimul** - můžeme považovat jakýkoli podnět, který na člověka působí a vede ke změně motivace.

Nelze ho považovat za jednostranný proces, ale za proces, který probíhá neustále. Existuje několik stimulačních metod, ale podnik by si vždy měl zvolit jen jednu metodu, neboť při kombinaci více může dojít ke slábnutí účinku.<sup>27</sup>

### 2.4.1 Oblast stimulačních prostředků

K výběru stimulačních prostředků musíme přistupovat jednotlivě. Musíme velice důkladně zvážit, koho a jakou část procesu chceme ovlivnit.

- Pracovní výkon
- Odpovědnost- za svěřenou práci, svou bezpečnost a svá rozhodnutí
- Seberozvíjení- získávání nových znalostí a zkušeností
- Tvořivost- vnášet nové myšlenky
- Kooperace- spolupráce ve společnosti<sup>28</sup>

### 2.4.2 Stimulační systémy

Motivační systémy jsou určitý pojítkem mezi pracovním výkonem a odměňováním ne za počet odpracovaných hodin, nebo postavení ve firmě, ale za skutečně odvedený výkon a za výsledky, které pracovník dosáhl.

Stimulační systémy často doplňují složky mzdy a jsou považovány za netradiční způsob odměňování. Tento typ odměňování v lidech vyvolává pocit sounáležitosti a chtějí pracovat v týmu, protože nabývají dojmu, že jen tak mohou uspět.

---

<sup>27</sup> NĚMEČEK, P; ZICH, R. *Podnikový management*. 2007. s. 91.

<sup>28</sup> KLEIBL, J., HÜTTLOVÁ, E., DVOŘÁKOVÁ, Z. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 1988. s. 218

Stimulační systémy zapříčiňují, že lidé mají pocit, že mohou ovládat v jisté míře dění ve společnosti, a tím regulovat svůj plat. Za stimulační nástroje můžeme považovat vše, co člověk považuje za zajímavé – podmínky, které podnik může nabídnout.

Stimulační nástroje můžeme dělit do dvou skupin: - hmotné odměny,

- nepeněžní stimulační odměny.<sup>29</sup>

## 2.5 Zaměstnanecké výhody

Tvoří opatření zaměstnavatele určená pro zaměstnance, kterým svým způsobem zlepšuje blahobyt. Poskytují se navíc k peněžní odměně a tvoří velice podstatnou část celkového souboru odměn. Mohou být odloženy na později nebo mít zásluhovou povahu jako například penzijní systémy, pojištění nebo nemocenské dávky, které můžeme považovat za součást celkové hmotné odměny. Dále se mohou vyskytovat také jako bezprostřední, které mají podobu například podnikového automobilu nebo půjčky. Do zaměstnaneckých výhod zařadíme také dovolenou a způsob poskytování volna, které nemají přísně povahu odměny. Zaměstnanecké výhody tvoří až jednu třetinu nákladů na základní mzdy. Proto musí být pečlivě plánovány a řízeny.

### 2.5.1 Typy zaměstnaneckých výhod

#### Osobní bezpečnost:

- **Zdravotní péče**- zabezpečení soukromé zdravotní péče prostřednictvím zdravotního pojištění, kryje náklady na léčení v soukromých nemocnicích, někdy i pojištění péče o chrup.
- **Pojištění** - pro případ úmrtí v zaměstnání, osobních úrazů a služebních cest.
- **Nemocenské dávky** – poskytující plnou mzdu v době nemoci a určitou mzdu obvykle polovinu poté. Nárok na nemocenské dávky se odvíjí od délky zaměstnání.
- **Dodatečné odstupné** – při propouštění z důvodu nadbytečnosti může existovat k odstupnému ze zákona také zvláštní druhy odstupného jako např: zvláštní odškodné za výpověď, zvláštní dávky za dobu v zaměstnání... těmto dávkám se říká zlaté rozloučení.
- **Poradenství týkající se kariéry** - služby pracovníkům propouštěným z důvodů nadbytečnosti.

---

<sup>29</sup> WILLIAM B. W. *Lidský faktor a personální management*. 1992. s.237

**Peněžní pomoc:**

- **Podnikové půjčky** - bezúročné menší půjčky nebo větší půjčky, ale s nízkým úrokem. Jsou poskytovány například na bydlení nebo domácnost.

**Osobní potřeby:**

- Mateřskou a otcovskou dovolenou a dávky během ní poskytované nad zákonné minimum.
- Volno z osobních důvodů
- Péče o děti v podnikových zařízeních
- Poradenské služby před odchodem do důchodu
- Osobní poradenské služby
- Sportovní a společenská zařízení
- Podnikové slevy
- Maloobchodní poukázky na nákup zboží v obchodních řetězcích.

**Populární zaměstnanecké výhody jsou**

**Zdraví** – pojištění soukromé léčebné péče, pojištění péče o chrup, prohlídky.

**Ochrana** – pojištění pro případ závažného onemocnění, životní pojištění, úrazové pojištění.

**Volný čas**- dovolená, volné dny, cestovní pojištění, zapůjčení počítače, pojištění domácích mazlíčků, členství v tělovýchovných institucích.

**Domácnost** – zboží pro domácnost, on-line nakupování.<sup>30</sup>

## **2.6 Daňově uznatelné zaměstnanecké výhody**

Ideální benefit je takový, který je daňově uznatelným nákladem pro zaměstnavatele a zároveň představuje daňově osvobozený příjem pro zaměstnance a který nepodléhá odvodům ani na zdravotní ani na sociální pojištění.

Mezi nejpopulárnější patří tyto:<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> AMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2009. s.382-386

<sup>31</sup> Finanční noviny. *Daňový pohled na nejoblíbenější zaměstnanecké benefity*. [online]. 2010, 08, [cit. 2011-02-16]. Dostupný z: <http://www.financninoviny.cz>

**Služební vozidlo pro soukromé účely** - pořízení právě takovéhoho automobilu je obecně daňově uznatelným nákladem pro zaměstnavatele. Jestliže zaměstnavatel poskytne svému zaměstnanci bezplatně automobil k používání jak pro služební, tak i pro soukromé účely podléhá bezplatné užívání vozidla zaměstnancem zdanění. Za příjem zaměstnance se v tomto případě považuje částka ve výši 1 % vstupní ceny vozidla za každý i započatý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla.

Vstupní cenou vozidla se rozumí: vstupní cena včetně DPH. Tato částka vstupuje také do vyměřovacího základu pojistného na zdravotní a sociální pojištění.

**Stravenky** - daňově uznatelná hodnota stravenky pro zaměstnavatele je 55 % ceny jednoho jídla za směnu. Maximálně uznatelná hodnota stravenky je 70 % stravného dle platných cestovních náhrad při trvání pracovní cesty 5 - 12 hodin. Hodnota nepodléhá dani z příjmů, nevstupuje do vyměřovacího základu pojistného na zdravotní a sociální pojištění.

**Vzdělávání** - náklady na vzdělávání zaměstnanců můžeme jednoznačně zahrnout mezi plnění, které je možné při splnění podmínek zákona o daních z příjmů považovat za daňově uznatelný náklad u zaměstnavatele. Zároveň vzdělávání můžeme brát jako osvobozený příjem u zaměstnance, který tím pádem nepodléhá ani odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Jednou ze základních podmínek, kterou je nutné splnit, je, že poskytované vzdělávání musí souviset s předmětem činnosti zaměstnavatele.

**Penzijní připojištění a životní pojištění** – příspěvek, který splňuje stanovený limit ze zákona, je osvobozeným příjmem pro zaměstnance a zároveň nepodléhá odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Limit pro příspěvky na penzijní a životní pojištění činí dohromady 24 000 Kč ročně od téhož zaměstnavatele. Pokud tedy zaměstnavatel zaměstnanci přispívá jen na jedno pojištění, může mu přispět částkou až do výše 24 tisíc korun, aniž by musel zaměstnanci cokoli dodat. Pokud jsou podmínky pojištění ukotveny ve vnitřním předpise zaměstnavatele nebo pracovní smlouvě zaměstnance, může zaměstnavatel uplatnit náklady jako daňově uznatelné v neomezené výši.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Finanční noviny. *Daňový pohled na nejoblíbenější zaměstnanecké benefity*. [online]. 2010, 08, [cit. 2011-02-16]. Dostupný z: <http://www.financninoviny.cz>

### 3 Analýza současného stavu

V druhé části se chci zaměřit na analýzu současného stavu Stavebního bytového družstva Náchod, jejího dosavadního systému hodnocení a motivace zaměstnanců.

#### 3.1 Charakteristika společnosti

Vznik Stavebního bytového družstva v Náchodě se připisuje k 3. srpnu 1959 s původním názvem SBD zaměstnanců národních podniků Tepna, MEZ ČZG a ostatních organizací socialistického sektoru v Náchodě. Následně bylo přejmenováno na SBD pracovníků v Náchodě a od roku 1975 nese název SBD Náchod. Stavební bytové družstvo se nachází ve východních Čechách ve městě Náchod. Jméno zapisované v době vzniku družstva byl 1 000 000 Kč a základní vklad činil 6000 Kč. Avšak základní členský vklad je pro všechny členy družstva stejný s výjimkou členů - vlastníků bytů, pro které je základní členský vklad 500,- Kč. Po dobu trvání členství nemůže majetková účast člena v družstvu klesnout pod hodnotu základních členských vkladů.

Statutárním orgánem družstva je představenstvo. Jménem představenstva jedná předseda a v době jeho nepřítomnosti nebo zaneprázdnění místopředseda nebo jiný pověřený člen představenstva. Právní úkony, pro které je předepsána písemná forma podepisuje předseda (místopředseda) a další člen představenstva.

Předseda představenstva: Jan Berkovec

Místopředseda představenstva: Vladimír Lelek

Další členové představenstva: Zdeněk Balada, Ing. Vlastislav Balcar, Olga Holubová ...

Předmětem činnosti družstva je především organizování přípravy a provádění výstavby, provoz bytových a nebytových objektů a zabezpečování plnění poskytovaných služeb s užíváním bytů a nebytových prostor.

Stavební bytové družstvo Náchod se pohybuje na trhu zboží a služeb, neboť hlavní činností družstva je založena na družstevním vlastnictví domů, bytů, objektů s nebytovými prostorami (garáže, ateliéry), na správě a provozu bytů a na ostatním majetku družstva. Další neméněvýznamnou činností je organizování přípravy a provádění výstavby, provoz bytových a nebytových objektů a zabezpečování plnění poskytovaných s užíváním bytů a nebytových prostor.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Justice.cz [online]. 2011 [cit. 2011-03-18]. Úplný výpis. Dostupné z: <http://www.justice.cz>

### 3.1.1 Další služby poskytované SBD:

**Realitní správa bytových domů:** kompletní správa bytových domů i pro privatizovaný bytový fond, který se nachází mimo družstvo.

**Stavebně-technické práce:** dodatečné zateplování obvodového pláště, střech a vnitřních prostor, práce klempířské pokrývačské, hydroizolace střech.

**Práce údržbářské:** práce instalatérské - opravy, výměny rozvodů stoupaček, montáže vodoměrů.

**Doprava:** práce autojeřábem, nákladní přeprava, půjčování lešení, míchaček, závěsných lávek a dalších mechanismů.

#### **Zajištění služeb:**

Stavební bytové družstvo zajišťuje svým klientům opravy a rekonstrukce od firem, s kterými spolupracuje. Technický pracovník na základě požadavků je schopen sestavit kalkulaci na budoucí hodnotu a klient se dle svého uvážení rozhodne zda částka, která mu byla předložena je adekvátní, nebo si sám vybere firmu, která vyhovuje jeho požadavkům.

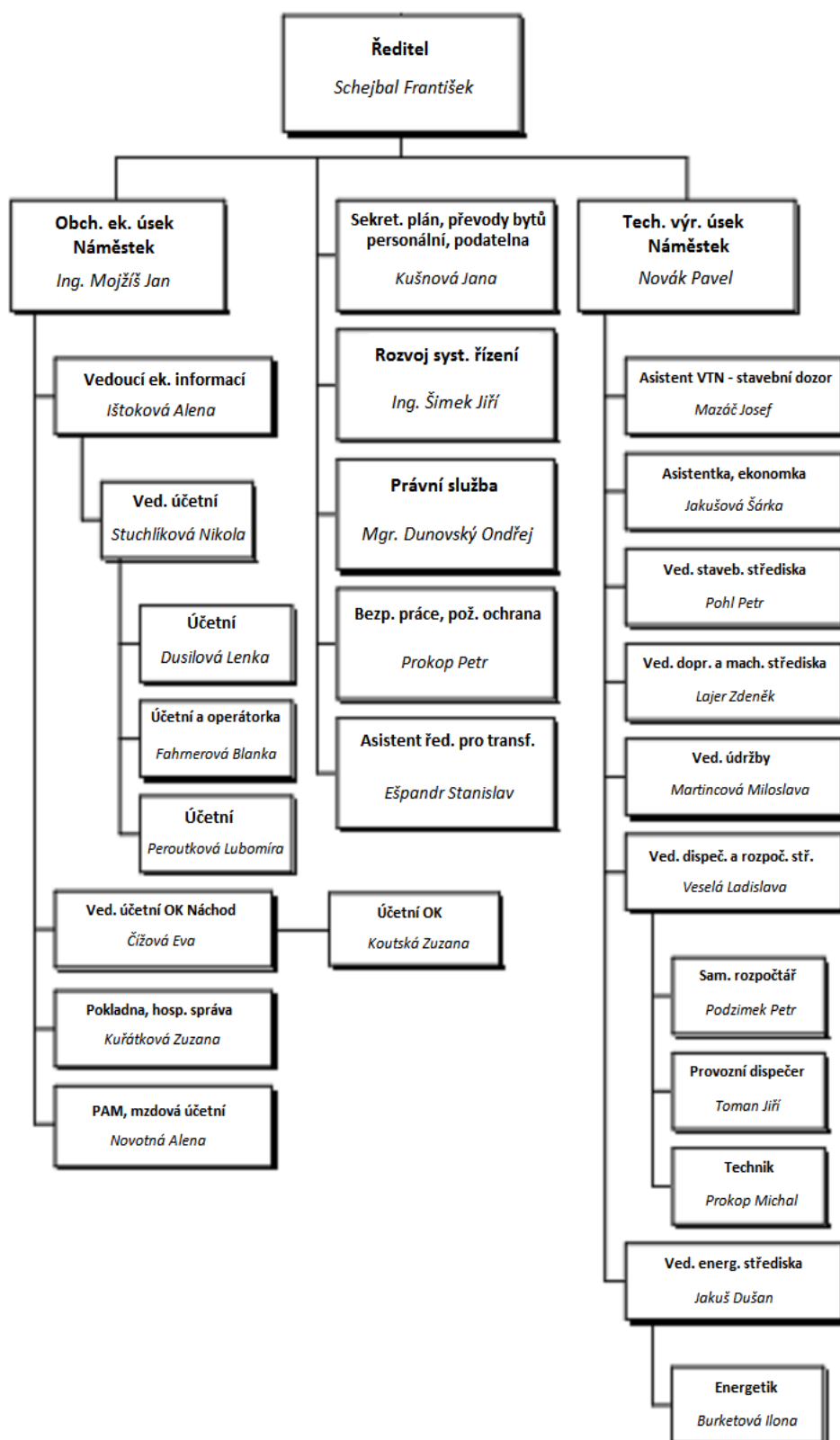
V případě, že se jedná o stavební práce na bytových domech, zastupuje za celý dům předseda představenstva, který jedná s pracovníky stavebního bytového družstva.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> *SBD Náchod* [online]. 4.1.2010 [cit. 2011-03-18]. SBD Náchod nabízí. Dostupné z WWW: <<http://www.sbdnachod.cz/cl1801735957.htm>>.

### 3.2 Organizační struktura Stavebního bytového družstva Náchod

*Zdroj: Upraveno dle vnitropodnikových směrnic*



**Ředitel** – Má na starost řízení celého bytového družstva. Jedná s představenstvem a je hlavní složkou celého družstva.

**Sekretářka**- řídí personální oddělení jedná se zaměstnanci, uzavírá pracovně právní vztahy, řídí podatelnu, eviduje veškerou korespondenci, je sekretářkou ředitele zpracovává pro něho veškeré dokumenty.

**Energetický úsek**- eviduje veškeré kotelny na SBD, zajišťuje vyúčtování, kontroluje odečty vody, topení. Jedná s teplárnou a vyřizuje veškerou potřebnou dokumentaci.

**Stavební úsek** – stavbyvedoucí Petr Pohl dohlíží na stavební dělníky na stavbách, má na starosti úplnost plánů, včasné splnění zakázky a zaručuje kvalitu odvedené práce.

**Rozpočtář** – Zajišťuje nové zakázky pro stavební úsek a dohlíží na jejich náležitosti a správnost, kalkuluje ceny.

**Bezpečnost a požární ochrana** – Zařizuje vše kolem pojistných událostí, zajišťuje pojištění všech budov. Do všech domů patřící bytovému družstvu instaluje požární řády a domovní řády. Kontroluje hasicí přístroje, zda jsou v době trvanlivosti a v případě opatří nové. Školí zaměstnance.

**Doprava** – Dbá na kvalitu veškerého vozového parku. Zabývá se pojištěním aut, kontroluje jejich stav, zařizuje veškeré opravy a údržbu. Vyřizuje objednávky na zapůjčení strojů a vozidel, které stavební bytové družstvo vlastní. Je šéfem skladníka.

**Údržba** – Zajišťuje výměnu vodoměrů, hydrantů, plynoměrů. Pro všechny tyto práce jedná s odbornými firmami, které pracují dlouhodobě s bytovým družstvem.

**Právník** – dohlíží na úplnost smluv a jedná jménem družstva v soudních sporech. Například pokud se jedná o neplatiče bytů.

**Elektrikář**- počítá zakázky a píše výrobní příkazy



**Technický úsek** – Zajišťuje technické prohlídky domů. Zhlédnutí celkového stavu domu od střechy až po sklep. Z každé prohlídky je vyhotoven zápis. U každé z prohlídek musí být předseda samosprávy. Technický pracovník navrhne cenu a doporučí firmu. Zajištění správy výtahů a kompletní vyhotovení objednávek pro své klienty.

### 3.3 Pracovní doba, pracovní smlouva a evidence docházky

Pracovní doba se ve Stavebním bytovém družstvu se liší podle jednotlivých zaměstnanců. Každý nově příchozí zaměstnanec si při podpisu smlouvy může zvolit jemu vyhovující pracovní dobu ze dvou možností, které jsou uvedeny v tabulce číslo 1. Každé pondělí je takzvaný úřední den, kdy je pracovní doba prodloužena pro potřeby družstevníků a zákazníků. V každém středisku je předem domluven odpovědný pracovník, který vykonává tuto práci. Pracovní doba je složena z půlhodinové přestávky na oběd, která se nezapočítává do pracovní doby a osmihodinové pracovní směny, fond týdenní pracovní směny tedy činí čtyřicet hodin. Technický a ekonomický náměstek mají flexibilní pracovní dobu dle potřeb chodu družstva.

**Tabulka 1: Pracovní doba**

*Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikové směrnice.*

Pracovní doba		
Směna	OD	DO
Varianta I.	6:00	14:30
Varianta II.	7:00	15:30
Úřední den:	8:00	17:00

#### 3.3.1 Evidence docházky

V současné době má evidence docházky podobu docházkových papírových karet, na něž je individuálně zapisován příchod a odchod zaměstnanců. Správnost a pravdivost zapisování má na starosti vedoucí jednotlivých středisek, který vždy ke konci měsíce sepisuje evidenční oznámení o pracovní výkonnosti, a tyto informace jsou následně předány účetní ke zpracování mezd.

### **3.3.2 Pracovní smlouva**

S každým nově příchozím zaměstnancem je uzavírána pracovní smlouva, která má veškeré náležitosti dle zákoníku práce § 34. Liší se podle jednotlivých pozic a úseků, v nichž nově příchozí zaměstnanec má nastoupit. Při uzavření pracovního poměru majitel seznamuje nově příchozího zaměstnance se způsobem odměňování a jednotlivými složkami mzdy. Mzda je vždy splatná v předem stanoveném termínu a to vždy nejpozději k osmému dni následujícího měsíce, v němž na mzdu nebo jinou složku mzdy vznikl nárok. Pracovní smlouva je uzavírána většinou na 5 let s tříměsíční zkušební dobou.

Odměňování ředitele a náměstků družstva – Ředitel je odměňován dle smluvní mzdy. Smluvní mzda je uzavírána vždy na každý kalendářní rok mezi ředitelem a představenstvem družstva.

#### **Výplata mzdy**

Mzda se vyplácí v pracovní době na pracovišti, pokud nebyl domluven jiný způsob výplaty. Mzda je převáděna na osobní účet zaměstnanců.

#### **Odstupné**

Zaměstnanci, kterému skončí pracovní poměr výpovědi nebo dohodou z důvodů organizačních změn dle zákoníku práce § 67, je nad rámec zákonného nároku poskytnuto odstupné ve výši dvojnásobku průměrného měsíčního výdělku, pokud byl u zaměstnavatele zaměstnán nejméně 5 let.

### **3.4 Mzdy zaměstnanců dle jednotlivých skupin prací**

Nejnižší úrovně zaručené mzdy pro stanovenou pracovní dobu 40 hodin. Dle jednotlivých stupňů je práce rozdělena dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávaných prací. Ve Stavebním bytovém družstvu najdeme pracovní činnosti rozdělené od 2. skupiny prací do 8. skupiny prací.

**Tabulka 2: Úrovně mzdy***Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikové směrnice.*

Skupina prací	Nejnižší úroveň zaručené mzdy v Kč	
	Za hodinu	V Kč za měsíc
1.	48,1	8000
2.	53,1	8900
3.	58,6	9800
4.	64,7	10800
5.	71,5	12200
6.	78,9	13200
7.	87,1	14600
8.	96,2	16100

**Popis skupin vyskytujících se ve Stavebním bytovém družstvu**

Zde je přehled několik typů pracovníků, kteří pracují ve skupinách 2. a 3. Právě na tyto pracovníky se chci zaměřit ve své bakalářské práci.<sup>35</sup>

**Skladník****2. skupina**

1. Zapisování, příjem, vydej a třídění omezeného počtu sourodých položek, vedení jednoduchých evidencí, výkazů a seznamů.

2. Poskytování různorodých informací, informačních a jiných písemností a materiálů.

Samostatná kvantitativní i kvalitativní příjemka zboží, výrobků, materiálů a surovin, obsluha skladových mechanismů s využitím výpočetní techniky. Kompletace pro odběratele a expedice.

---

<sup>35</sup> Vnitropodniková směrnice SBD

## **Ekonomický úsek**

### **3. skupina**

1. Pokladní manipulace s peněžní hotovostí.

2. Samostatné práce na počítačích, v databázových systémech, tabulkových procesorů, textových editorů.

Fakturace a likvidace faktur ukládání účetních písemností a záznamů účetních jednotek a jejich archivaci, provádění jednotlivých účetních zápisů o účetních případech včetně shromažďování a kontroly náležitostí dokladů účetních případů, výpočet cestovních náhrad.

## **Doprava**

### **3. skupina**

Řízení, údržba a opravy silničních motorových vozidel s více než 9 místy k sezení včetně řidiče nebo vozidel o celkové hmotnosti nad 3,5 t.

Provádění středních a generálních oprav automobilů včetně seřízení chodu motoru, opravy seřízení vzduchových, hydraulických a elektrických systémů.

Montáž a opravy funkčních částí motorových vozidel například karburátorů, rozdělovačů, startérů a náprav včetně seřízení geometrie.

## **Údržba**

### **2. skupina**

Údržbářské práce elektroinstalačního, strojního nebo stavebního charakteru, instalatérské, údržbářské práce včetně provedení menších oprav.

## **Přehled výpočtu podílové mzdy**

<b>Fakturační hodnota zakázky (skutečná) v měsíci v Kč</b>	400 000,-
<b>Přímý materiál na naplnění zakázky v Kč</b>	100 000,-
<b>Externí subdodávka v Kč</b>	50 000,-
<b>Redukovaný výkon v Kč</b>	250 000,-

**Počet pracovníků přímo se podílejících na zakázce**

5

**Přímé jednicové hodiny: pracovníků odpracované na zakázce**

925

**Stanovený podíl mzdových prostředků z redukovaných výkonů na zakázku**

25 %

**Redukovaný výkon x podíl MP z RV = mzdové prostředky na zakázku**

$250\,000 \times 25\% = 62\,500,- \text{ Kč.}$

**Podíl z MP na jednu odpracovanou hodinu**

$62\,500,-/925 = 67,56 \text{ Kč/hod}$

### **3.5 Odměňování pracovníků**

V cíli i v zdání mé bakalářské práce je prioritou se zaměřit na odměňování řadových pracovníků, proto se v této práci nebudu zaměřovat na vrcholový management jako je ekonomický a technický náměstek nebo ředitel družstva, i když mi poskytují veškeré informace a provádí se mnou konzultace, jejich požadavek směřuje na sestavení systému ohodnocení řadových zaměstnanců a nikoliv k nim samotným.

Ve Stavebním bytovém družstvu Náchod jsou odměny řízeny vnitropodnikovou směrnicí, ve které je uvedeno dle dané pozice rozmezí vytyčené mzdy. Technickohospodářští pracovníci mají pevnou měsíční mzdu, k níž je možno po posouzení vedoucího připočíst výkonnostní prémii, která činí od 0-40 %.

V úseku údržby, zásobování, dopravy a stavební dělníci dostávají hodinovou mzdu, která je upravena dle jednotlivých tříd podle zařazení a jejich prémie se odvozují od redukovaných výkonů a přičítají se ke mzdě ve výši 15- 30 %. Družstvo respektuje státem přiřazenou minimální mzdu, povinné příplatky a dbá na veškeré ochranné prostředky, které stanovil stát. Méně kvalitní a nespravedlivé odměňování je jednou z hlavních příčin nespokojenosti zaměstnanců.

### **3.5.1 Hodnocení pracovníků**

Hodnocení pracovníků provádí v každém středisku odpovědný vedoucí, který na základě podkladů podává informace náměstkovi příslušného střediska, který jedná na shromáždění s ředitelem o výši odměn pro dané středisko.

#### **Valorizace mezd a platů**

Zaměstnavatel se zavazuje provést měsíční hodnocení čerpání mzdových prostředků a ekonomický rozbor činnosti v organizaci a projednat jej, za účasti odborů. Na základně vyhodnocených výsledků může ředitel stanovit, za předpokladu plánovaného objemu mzdových prostředků, formou výkonnostní prémie paušální zvýšení všech výdělků vyjádřených v Kč.<sup>36</sup>

### **3.6 Příplatky a odměny**

Ve Stavebním bytovém družstvu jsou přidělovány různé druhy příplatků a odměn. Většina z nich je stanovena povinně státem, ale některé jsou nad rámec zákona z důvodu motivace a výkonnosti.

#### **Soutěž**

Každý měsíc v družstvu běží motivační program mezi třemi středisky: údržbou, stavebním střediskem a dopravou. Dle kritérií stanovených vnitřním předpisem družstva vítěz dostane odměnu ve výši 2500 Kč.

#### **Práce ve svátek**

Za práci ve svátek zaměstnanci náleží dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce vykonané ve svátek.

#### **Práce v sobotu a v neděli**

Ve stavebním bytovém družstvu se většinou v sobotu ani v neděli nepracuje, pouze za mimořádných situací. Za práci v sobotu je udělen příplatek, který činí 50 %

---

<sup>36</sup> Vnitropodniková směrnice SBD

z průměrného výdělku a v neděli je vyplacen příplatek v částce 100 % průměrného výdělku.

### **Práce přesčas**

Zaměstnanci za práci přesčas si mohou vybrat náhradní volno. Jiné odměny nejsou stanoveny.

### **Odměny a prémie**

Kromě příplatků zaměstnanci dostávají také různé odměny a prémie. Tyto odměny jsou udělovány pouze výjimečně a mají funkci motivovat pracovníky k dalším úkolům a zároveň je pochválit za dobře odvedenou práci. Tyto odměny mohou být také udělovány v případě mimořádných výkonů společnosti, nebo jsou udělovány společně k měsíční mzdě a odvozují se od několika různých kritérií jako je zařazení v pracovním úseku nebo včasné splnění zakázky. Zaměstnanci dostávají také odměny za životní výročí a za počet odpracovaných let. O přidělení prémie rozhoduje ředitel družstva a na základě rozhodnutí jsou prémie předány vedoucímu úseku, který dle měsíčního sledování zaměstnanců rozdělí prémie mezi své podřízené. Důležitými faktory jsou například včasné a kvalitně splněné objednávky a opravy na jednotlivých bytových jednotkách.

**Tabulka 3: Výše stanovení odměn***Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikové směrnice.*

<b>Výše stanovení odměn pro zaměstnance</b>	
Za ukončených 5 let v SBD	500 Kč
Za každých odpracovaných dalších 5 let	1 500 Kč
<b>Zvýšení za iniciativu a aktivitu</b>	
Technickohospodářští pracovníci	800 Kč
Skladník	500 Kč
Údržba	500 Kč
Doprava	500 Kč
Stavba	500 Kč

Zaměstnavatel může zaměstnanci poskytnout také věcný dar v závislosti na hospodářském výsledku společnosti.

**Tabulka 4: Mimořádné peněžní odměny***Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikové směrnice.*

<b>Peněžní odměny v mimořádných situacích</b>	
Životní výročí 50.let ( min. 5 let v SBD)	500 Kč
- každých dalších 5 let	1 500 Kč
První odchod do důchodu (star, inval)	500 Kč
- každých dalších 5 let	1 500 Kč

Odměny mohou být zaměstnancům uděleny pouze v roce, na který připadlo příslušné pracovní nebo životní výročí.



### **3.6.1 Zaměstnanecké výhody**

Ředitel stavebního bytového družstva nemá povinnost udělovat zaměstnancům výhody. Každý takovýto jeho počín je pouze z jeho vlastní vůle a činí tak většinou kvůli motivaci. Tím se svým zaměstnancům snaží říct, že pracují dobře, a že je rád, že jsou součástí právě společnosti ve, které je ředitelem.

#### **Materiální výhody**

- Notebookem pro své vlastní využití disponuje ředitel družstva, technický a ekonomický náměstek.
- Mobilní telefon pro své osobní potřeby mají skoro všichni pracovníci pracující v kancelářích. Své soukromé hovory si hradí sami.
- Osobní automobil pro své soukromé potřeby využívá pouze ředitel družstva a technický náměstek.

#### **Vánoční příspěvek**

Vánoční příspěvek dostávají všichni zaměstnanci. Jeho výše není každý rok stejná, nýbrž se odvíjí od finanční situace družstva a pracovní pozice jednotlivých zaměstnanců.

#### **Vánoční balíček**

Vždy na konci roku každý zaměstnanec dostane vánoční balíček, který se skládá z potravin, slevových kuponů a drobné finanční poukázky. Každoročně se jeho obsah obměňuje. Celková hodnota balíčku se pohybuje okolo 1000 Kč.

#### **Dovolená**

Podnik neurčuje celozávodní dovolenou a zaměstnanci si tedy mohou vybrat dovolenou dle jejich přání.

Pracovníci stavebního bytového družstva si mohou vybrat o 5 dní delší dovolenou než je státem stanovena.

#### **Stravenky**

Stavební bytové družstvo nezajišťuje svým zaměstnancům v pracovní době stravu, ale poskytuje jim stravenky v hodnotě 60 Kč a zaměstnanci si ze své mzdy doplácí 5 Kč.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Směrnice Stavebního bytového družstva Náchod

### 3.6.2 Daňový pohled na výhody poskytované zaměstnancům SBD

Zde jsem uvedla několik materiálních výhod, které se vyskytují ve stavebním bytovém družstvu, a uvedla jsem daňový pohled na tyto výhody.<sup>38</sup>

#### Dovolená nad rámec základní výměry dle § 24 odst. 2 písm. j) bod 5 ZDP

Náklady spojené s náhradou mzdy za dovolenou nad rámec základní výměry (§ 213 **zákoníku práce**), pokud právo na náhradu vyplývá z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu, nebo pracovní či jiné smlouvy. Jsou u zaměstnavatele tyto náklady daňovým výdajem.

Zdanění u zaměstnance: náhrada mzdy za dobu čerpání dovolené jak v základní výměře tak, i nad rámec je považována za zdanitelný příjem a zahrnují se do základu pro odvod pojistného.

#### Odměny při životních a pracovních jubileích dle § 224 odst. 2 ZP, § 24 odst. 2 písm. j) bod 5 ZDP

Náklady spojené s touto odměnou může zaměstnavatel hradit buď ze sociálního fondu, ze zisku po zdanění, na vrub nedaňových výdajů, nebo na vrub daňových výdajů v případě, že je tak uvedeno v kolektivní smlouvě, ve vnitřním předpisu zaměstnavatele nebo pracovní či jiné smlouvě.

Zdanění u zaměstnance: hodnota této odměny ať už peněžní, nebo nepeněžní je zdanitelným příjmem.<sup>39</sup>

#### Stravování zaměstnanců § 24

Zaměstnavatel je povinen zaměstnancům umožnit stravování ve všech směnách, tato povinnost se nevztahuje na zaměstnance vyslané na pracovní cestu. **§ 236 ZP**

V případě dohodnutí podmínek ve vnitřním předpise nebo v kolektivní smlouvě, může být poskytnuto cenově zvýhodněné stravování.

- Zaměstnancům po dobu čerpání jejich dovolené,
- Zaměstnancům při dočasné pracovní neschopnosti

Tento předpis nesmí být v rozporu s právními předpisy ani nesmí být vydán se zpětnou účinností, jinak je zcela nebo z části neplatný. Vnitřní předpis je závazný jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele, který je povinen seznámit své zaměstnance

---

<sup>38</sup> AMBROSOVÁ, d'H. a spol. *Abeceda personalistiky*. 2011. s. 206-220

<sup>39</sup> Tamtéž, s.206-220

s vydáním či změnou nejpozději do 15 dnů. Musí být přístupný všem zaměstnancům a je nutno jej uschovat po dobu 10 let ode dne ukončení doby jeho platnosti. **§ 305 ZP**

Hodnota stravenek: Hodnota stravenek pro tzv. podnikatelskou sféru, není stanoven žádným zvláštním právním předpisem. Zákon o daních z příjmů v **§ 24 pouze** taxativně nastaví hodnotu příspěvku považovaného za daňový výdaj ze strany zaměstnavatele. Proto zaměstnavatel může zakoupit stravenky v hodnotě 60, 80, 100, 150 Kč nebo i více pokud uzavře smlouvu s firmou, která stravenky v této hodnotě zajišťuje.

Zabezpečování stravování u jiných subjektů: jedná se o daňové výdaje a to až do výše 55 % ceny jednoho jídla za jednu směnu avšak maximálně do výše 70% horního limitu stravného uvedeného v zákoníku práce.<sup>40</sup>

Ve stavebním bytovém družstvu vrcholový management využívá osobních automobilů pro svou osobní potřebu, neboť nespádají do skupiny pracovníků, na které se zaměřuji ve své bakalářské práci, tuto skutečnost nebudu blíže rozvádět.

#### **Osobní automobil pro své osobní potřeby**

Zdanění u zaměstnavatele dle § 6 odst. 6 ZDP

Úhrada nákladů spojených s čerpáním pohonných hmot při používání vozidel zaměstnanci pro soukromé účely dle § 24 odst. 2 písm. j) bod 5 ZDP<sup>41</sup>

### **3.7 Vyhodnocení názorů zaměstnanců na stávající systém ve společnosti**

K vyhodnocení názorů zaměstnanců na stávající systém ohodnocení a motivace jsem zvolila formu dotazníkového šetření, které mi pomohlo získat potřebné informace zahrnující názory a argumenty pro zlepšení stavu firmy. Dotazník jsem vytvořila za pomoci personální pracovnice ve stavebním bytovém družstvu, se kterou jsem konzultovala strukturu otázek. Dotazník je výhradně anonymní a byl předán osobně zaměstnancům družstva. Dotazník je uveden jako příloha.

---

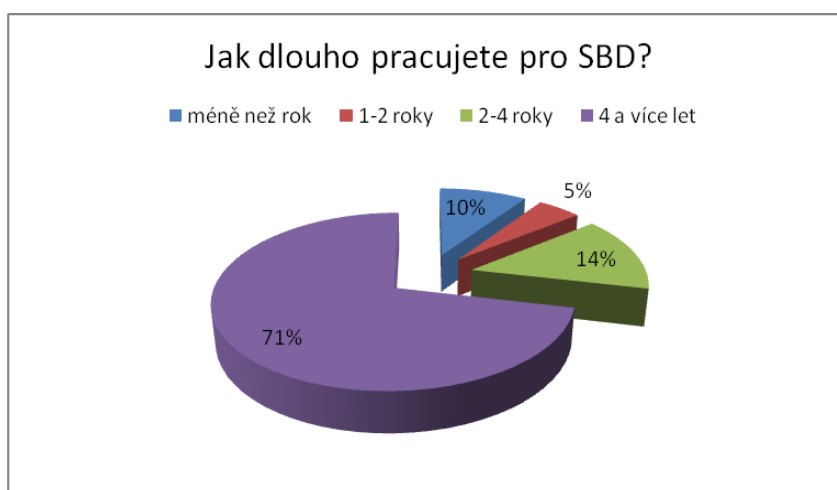
<sup>40</sup> AMBROSOVÁ, d'H. a spol. *Abeceda personalistiky*. 2011. s. 206-220

<sup>41</sup> Tamtéž, s.206-220

### 3.7.1 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazník vyplnilo celkem 21 respondentů z celkových 23. Průzkumu se zúčastnili jak dělníci, tak i technickohospodářští pracovníci, kteří zapadají do 2. a 3 pracovní třídy.

#### 1. Jak dlouho pracujete pro SBD?

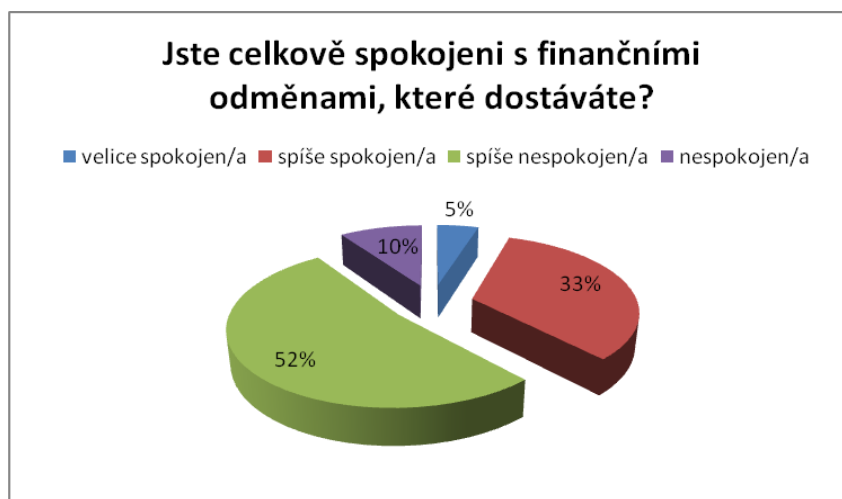


**Graf 1: Délka pracovního poměru**

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Stavební bytové družstvo je na trhu více jak 50 let. Z výsledků můžeme pozorovat, že v současné době zde pracuje více jak 70% déle než 4 roky. A ostatní zaměstnanci zde pracují od jednoho do čtyř let.

## 2. Jste celkově spokojeni s finančními odměnami, které dostáváte?

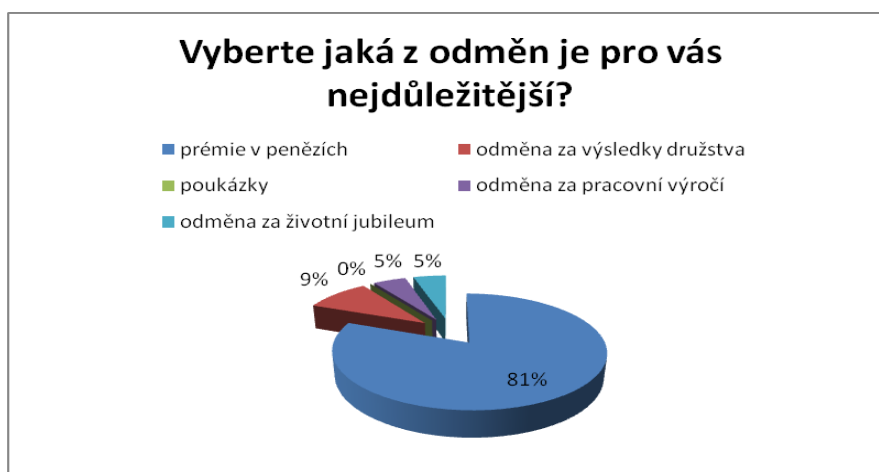


**Graf 2: Spokojenost s finančními odměnami**

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Více jak polovina zaměstnanců je s finančními odměnami spíše nespokojena. Hlavní příčinou by mohlo být to, že dotazovanými respondenty byli především muži kolem 40 let, kteří většinou zabezpečují chod svých domácností.

## 3. Vyberte jaká z odměn je pro vás nejdůležitější?

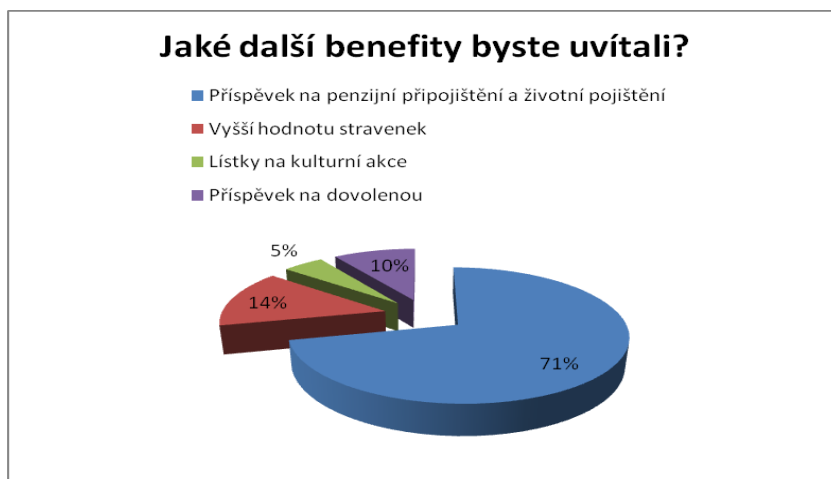


**Graf 3: Nejdůležitější odměny**

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Zaměstnanci mezi odměnami, které jsou pro ně nejdůležitější, zvolili prémii v penězích. Přes 80 % pracovníků si zvolili právě tuto odměnu a poukázky nezvolil ani jediný zaměstnanec, tudíž se jeví jako naprosto nezajímavá odměna. Odměny za životní jubileum a výročí zvolilo u obou položek 5% tázaných.

#### 4. Jaké další benefity byste uvítali?



**Graf 4: Další vítané benefity**

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Přes 70 % zaměstnanců by uvítalo, kdyby k dosavadním benefitům družstvo zavedlo příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění. Toto zjištění opět potvrzuje skutečnost, že zde pracují především živitelé rodin. 10 % by uvítalo příspěvek na dovolenou. Vyšší hodnotu stravenek by požadovalo 14 %.

## 5. Jste odměňováni za výjimečně vykonanou práci?



**Graf 5: Výjimečně vykonaná práce**

*Zdroj: Vlastní zpracování*

V této otázce se dotazovaní pracovníci rozdělili do dvou táborů. Které se sobě velice podobají. Na otázku zda, jsou odměňováni za výjimečně vykonanou práci 18 % odpovědělo že ano a 27 %, že spíše ano. Naproti tomu 32 % se domnívá, že nejsou odměněni a 23 % že spíše nejsou. Toto vyhodnocení svědčí o tom, že hodnocení zaměstnanců by se mělo změnit.

## 6. Jak jste spokojeni se svou dosavadní mzdou?

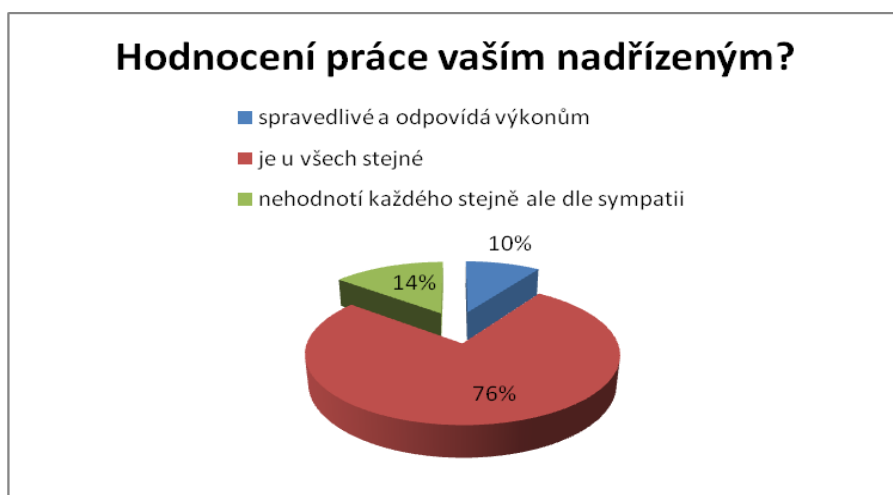


**Graf 6: Spokojenost se mzdou**

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Zaměstnavatel si je moc dobře vědom, že je nutné mzdu průběžně navyšovat i toho, že jsou zaměstnanci nespokojeni. Během následujících měsíců by družstvo chtělo zařadit nový benefit místo navýšení mzdy. Což bylo jednou z otázek na zaměstnance, jaký z benefitů by preferovali.

## 7. Hodnocení práce vaším nadřízeným je?



**Graf 7: Hodnocení práce nadřízeným**

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Velké většině zaměstnanců připadá hodnocení od svého nadřízeného u všech stejné, což zaměstnance nevede k řádné motivaci a ke zvyšování jejich pracovního nasazení. Většinou dochází k tomu, že zadaný úkol vykoná pouze pár jedinců a ostatní jsou ve výsledku odměněni stejnou prémie. Tento postup je neefektivní a je zásadní ho změnit.



## 8. Bylo by pro vás motivující, kdyby byli jmenováni a zveřejňováni nejlepší pracovníci?



**Graf 8: Zveřejnění a jmenování nejlepších pracovníků**

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Zda zveřejnění a jmenování nejlepších pracovníků by bylo motivující pro zaměstnance, se ukázalo, že se pracovníci rozdělili na dva velice shodné tábory. Hlavní příčinou je především to, že zaměstnanci jsou hodnoceni všichni stejně, jak bylo řečeno v předchozí otázce.

## 9. Jak hodnotíte mezilidské vztahy na družstvu?

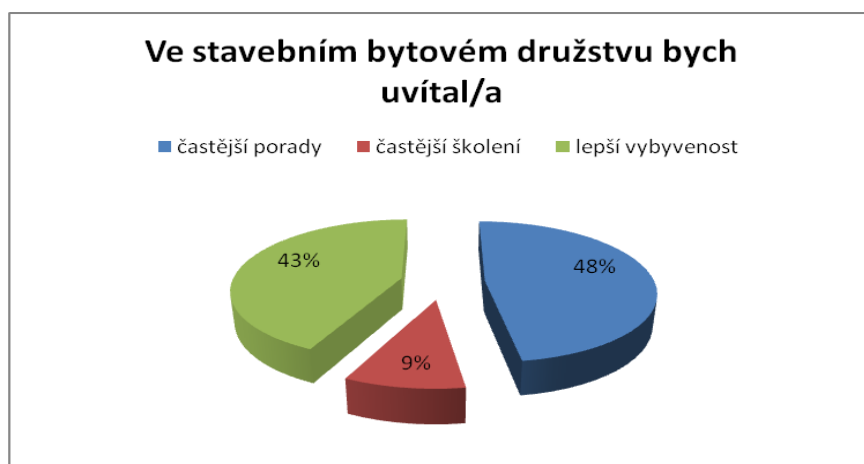


**Graf 9: Mezilidské vztahy**

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Úroveň vztahů na pracovišti má na spokojenost pracovníků významný vliv. Pouze jeden zaměstnanec označil mezilidské vztahy na pracovišti za průměrné, naprostá většina odpověděla, že jsou velmi spokojeni. Špatné vztahy na pracovišti neuvedl ani jeden ze zaměstnanců. Hlavním důvodem je, že mnoho pracovníků zde pracuje delší dobu a navzájem se velice dobře znají.

#### 10. Ve stavebním bytovém družstvu bych uvítal/a



**Graf 6: Ve stavebním bytovém družstvu bych uvítal/a**

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Častější porady by uvítalo 48 % zaměstnanců, což se opět zastiňuje otázky týkající se spravedlivého hodnocení a jmenování nejlepších pracovníků. Důležitost na porady by měl být brán zřetel, neboť je důležité s pracovníky neustále komunikovat a jasně si stanovit pravidla. Lepší vybavenost by zvolilo 43 %. Většina vybavení v kancelářích technickohospodářských pracovníků je zastaralá a změna softwaru by zajisté ulehčila práci a tím zmenšila čas na vykonávaný úkol. Jako největší změnu, kterou je nutno provést je vyměnění dosavadního kontrolního zařízení na evidenci pracovní doby zaměstnanců. I v této době zde najdeme staré „štípací hodiny“, které přidělávají nadřazeným více práce, neboť každý měsíc musí počítat svým podřízeným odpracované hodiny. Modernizace by zajisté ušetřila čas a vedoucí by se mohli více věnovat svým podřízeným.

### **Napište, co by pro vás bylo největším motivačním faktorem?**

Jako nejdůležitější motivační prvek zaměstnanci uvedli peníze. V případě, že dotazovanými respondenty byli především pracovníci dělnických profesí je to normální jev uspokojovat nejdříve fyziologické potřeby a až poté může jedinec směřovat k pocitu seberealizace, uznání a uspokojení. Dalšími motivačními faktory, které se často objevovaly, byly lepší přístup vedení, speciální odměny, nebo zvýšení příplatků přesčas. Velmi často zde zaměstnanci také uváděli připomínku ohledně ohodnocení a většina z nich by uvítala provádění hodnotících pohovorů. Avšak v této otázce byly názory velice individuální.

### **Bylo by pro vás lepší zvýšení platu o 1000 Kč, nebo byste upřednostňovali další benefit ( např: příspěvek na životní pojištění, penzijní připojištění...)**

Mnoho odpovědí na tuto otázku bylo, že v případě zavedení dalšího benefitu jako příspěvek na životní pojištění či penzijní připojištění by zvolili raději benefit, avšak v případě zavedení například flexi pasů, by upřednostnili zvýšení mzdy. Tyto odpovědi byli také velice rozdílné dle respondentů.

### **3.8 Shrnutí nedostatků současného stavu**

Z výsledků dotazníkového šetření, z rozhovorů s jednotlivými zaměstnanci a z analýzy dosavadního systému ohodnocení a odměňování, vyplývají následující nedostatky, na které se následně zaměřím.

První věcí, na kterou by se Stavební bytové družstvo Náchod mělo zaměřit je **evidence docházky** zaměstnanců. Z papírových karet, ke kterým mají přístup všichni zaměstnanci, informace vždy nemusejí být přesné a pravdivé, neboť lze zneužívat volného přístupu k podvodným machinacím s časy příchodů a odchodů.

Spokojenost zaměstnanců ve značné míře také ovlivňuje spravedlnost systému odměňování. Což je další problém, s kterým se stavební bytové družstvo potýká, a kterému by se společnost měla věnovat. Dosavadně nastavený systém zahrnuje pouze všeobecné informace o výši odměny vyjádřené v procentech. Hlavním problémem je, že

výše odměny závisí především na vedoucím jednotlivých středisek a zaměstnanec si tak není přesně vědom, jaká odměna mu právem náleží. Toto považuji za chybné a doporučuji důkladněji rozepsat do směrnic družstva. Z osobních pohovorů s několika zaměstnanci jsem zjistila, že nikdo z nich neví, co je podkladem pro ohodnocení jejich pracovních výkonů a na základě čeho jsou přidělovány prémie a odměny. Což znamená, že takto nastavený dosavadní systém, který vypovídá o jednotném ohodnocení a nespravedlivosti nemůže být nikdy motivačně účinný.

## **4 Návrhy změn na dosavadní odměňování pracovníků stavebního bytového družstva**

V této kapitole budou popsány změny a doporučení na zlepšení dosavadního systému ohodnocení a odměňování zaměstnanců. Tyto návrhy jsou prováděny na základě dotazníkového šetření, které jsem provedla mezi zaměstnanci a analýzy současného stavu ve stavebním bytovém družstvu

### **4.1 Modernizace docházkového systému**

První změnu, kterou bych doporučila zavést do stávajícího systému odměňování je vyměnění stávajícího zastaralého docházkového systému za nový. Ke zvážení předkládám dvě možnosti:

- Docházkový sešit
- Elektronický docházkový systém

Výměna stávajícího docházkového systému za sešit, do kterého by se zapisovaly příchody a odchody zaměstnanců, by byl sice levnou alternativou, avšak by neřešil dosavadní morální problémy a časově zdlouhavé přepočítávání hodin. Proto bych doporučila zavést modernější elektronický, který slouží k evidenci docházky, sleduje časy příchodů a odchodů zaměstnanců v družstvu a zajišťuje podklady k zpracování mzdové agendy. Používání modernějšího docházkového systému by mělo omezit chybnost při zpracování dat zajišťující informace o pracovní době a dále zkrátit čas, který musí vedoucí vynaložit na kontrolu evidenčních karet svých podřízených. Pracovní morálka na základě nově zhotoveného zařízení by se měla zlepšit, neboť karty by nebyly volně přístupné, avšak každý zaměstnanec by měl svou kartu u sebe. Řešení by také nastalo v podobě neoprávněných přesčasů a podklady pro zpracování mzdové agendy by byly rychleji zhotovené než při stávajícím nastavení.

Vzhledem k velikosti společnosti a počtu zaměstnanců v družstvu bych doporučila zakoupit méně nákladný docházkový systém, který by plně zastoupil svou funkci. Například by bylo vhodné zvolit docházkový systém od společnosti AJ TRADE, která mezi svými produkty uvádí produkt docházkový systém MINI, který by zajistě plně vyhovoval na kontrolu docházky ve stavebním bytovém družstvu. Ovládání tohoto

zařízení je velice jednoduché a žádný ze zaměstnanců by neměl mít problém s manipulací. Každý zaměstnanec obdrží identifikační médium (bezkontaktní kartu), kterou přiloží k docházkovému terminálu a sám si zvolí, jaký úkon hodlá provést. Údaje o prováděných úkonech jsou zaznamenávány do paměti terminálu a posílány do úložiště v počítači. Cena tohoto balíčku se pohybuje na internetu v rozmezí od 16 000 - 22 000 Kč dle požadovaných aplikací. Docházkové systémy, které zapadají do podobné cenové kategorie, můžeme najít v široké škále různých společností.

#### **4.2 Zavedení hodnotících pohovorů se zaměstnanci**

Z dotazníku a z osobních setkání se zaměstnanci jsem zjistila, že většina zaměstnanců by měla zájem o pohovory se svými nadřízenými týkající se hodnocení. Pravidelné hodnocení zaměstnanců je nejen jedním z nejúčinnějších nástrojů k vedení a řízení zaměstnanců, ale také velice důležitý pro odborný růst a rozvoj každého jedince. Hodnotící pohovor by měl být naplánován v pravidelných časových intervalech, minimálně však jednou ročně, nejlépe vždy na počátku roku. V případě stavebního bytového družstva bych doporučila vykonávat hodnotící pohovor jednou za půl roku u dělníků a jednou měsíčně u technickohospodářských pracovníků, aby se pracovní nasazení zaměstnanců nesnižovalo, ale naopak, aby se zvyšovaly a zlepšovaly jejich výkony. Zavedení těchto pohovorů by mělo zajistit větší spokojenost mezi zaměstnanci. Tyto pohovory by měly být v kompetenci s ředitelem stavebního bytového družstva, který je hlavní autoritou pro zaměstnance.

#### 4.2.1 Návrh struktury hodnotícího dotazníku

##### **Hodnotící dotazník stavebního bytového družstva Náchod**

*Datum:*

*Jméno a Přímení:*

*Úsek:*

*Hodnotící pracovník:*

##### ***Hodnocená kritéria:***

1)

- Včasné plnění zadaných úkolů **ano -ne**
- Samostatnost při plnění úkolu **ano -ne**
- Správná organizace a rozvržení své práce **ano-ne**

2)

- Zájem o svou práci **ano -ne**
- Spolupráce v kolektivu, důraz na komunikaci mezi úseky **ano –ne**

3)

- Loajalita k časové náročnosti práce **ano -ne**
- Dodržení zadaného úkolu **ano -ne**
- Včasná docházka na pracoviště **ano -ne**
- Správnost vyhotovení dokladů **ano -ne**

Osobní poznámky:

--

**Tabulka 5: Přiřazení odměn***Zdroj: Vlastní zpracování*

Stanovení výše odměny				
dodržení kritérii:	části 1.	části 2.	části 3.	přiřazená odměna
varianta I.	3	2	4	40%
varianta II.	2	1	3	30%
varianta III.	2	1	2	20%
varianta IV.	2	1	1	10%

Mnou navržená tabulka číslo 5 pouze doporučuje, jakým způsobem by mohly být sestaveny kritéria pro jednotlivé odměny, avšak osobní poznámky nadřízeného slouží k tomu, aby dle potřeby upravil své hodnocení a argumenty podložil změnu výše odměn. Po zavedení do užívání mnou navrženého dotazníku by mělo předcházet ke stejnému hodnocení u všech pracovníků. Tento dotazník je vytvořen pro THP a skládá se ze tří částí.

### 4.3 Zavedení častějších porad

Dle názorů vyplývajících z dotazníků by zaměstnanci uvítali častější porady, neboť se často vyskytují problémy, kdy zaměstnanci v jednotlivých střediscích nejsou dostatečně informováni o tom, že druhé středisko již daný problém řeší a velice často na jednom případě pracují dvě střediska zbytečně. Dle informací od zaměstnanců se porady konají společně se všemi středisky najednou a to pouze v závažných situacích a komunikace s nadřízenými často vážne. Doporučila bych porady uskutečňovat jednou do měsíce, kde se zaměstnanci mohou vyjádřit k daným tématům. Každé středisko by mělo vést svou poradou individuálně, aby nadřízení měli více času se věnovat tématům týkajících se právě jejich střediska. Dále bych zavedla na poradách hodnocení nejlepších pracovníků měsíce, neboť jak vyplynulo z odpovědí, někteří zaměstnanci by tento způsob motivace oslovil. I když tato pochvala třeba nepřinese takové zvýšení produktivity práce, může zaměstnanci zlepšit náladu a psychický stav. Takovýto pracovník má vyšší odhodlání a rád chodí do práce.



#### **4.4 Upřesnění a sjednocení pravidel pro odměňování**

Pro zajištění celkové spokojenosti v družstvu je důležité zavést spravedlnost v systému odměňování. Dalším z mých doporučení je upravit vnitropodnikovou směrnici, která udává odměny v rozmezí v procentech, což je hlavním důvodem toho, že zaměstnanec přesně neví, co je třeba udělat, aby dosáhl nejvyššího ohodnocení. Směrnice by měla být přístupná zaměstnancům a ti by do ní kdykoli měli možnost nahlédnout a přesvědčit se, že jsou ohodnoceni spravedlivě a v souladu s vnitropodnikovými předpisy. Mnou vypracovaná tabulka číslo 5, která doporučuje výše odměn pro zaměstnance a měla by sloužit nadřízenému jako podklad k hodnocení, bych navrhla jako podklad pro úpravu ve směrnici.

#### **4.5 Zavedení nového benefitu**

Vedení družstva si je vědomo, že je důležité postupně navyšovat mzdu. Tento problém by stavební bytové družstvo chtělo řešit zavedením nového benefitu. Z dotazníkového šetření jasně vyplynulo, že zaměstnanci by projevíli největší zájem o příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění. Jedná se o tzv. mimořádně výhodné benefity, které jsou daňovým výdajem na straně zaměstnavatele a jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob na straně zaměstnance a nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, tudíž se z nich neplatí pojistné.

Pokud zaměstnanec přispívá zaměstnanci například na penzijní připojištění, je tento příspěvek daňově uznatelným nákladem dle /§ 24 odst. 2 písm. j) bodě 5 ZDP. To znamená, že pokud zaměstnavatel poskytuje takovýto příspěvek na základě kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu nebo pracovní či jiné smlouvy, je tento příspěvek považován za daňově účinný výdaj zaměstnavatele v plné jeho výši. V případě, že by zaměstnavatel tento příspěvek poskytoval na jiném základě, například z vlastní vůle, nezahrnoval by se tento příspěvek do daňově účinných výdajů zaměstnavatele. V tomto případě by zaměstnavatel příspěvek musel poskytovat například ze zisku.

Zde jsem uvedla tabulku, která poukazuje na důležité vlastnosti vybraného benefitu včetně dopadu na daňový režim jak u zaměstnanců, tak i pro zaměstnavatele, dále vliv

na pojistný režim. Tento benefit by společnost určitě měla zavést, neboť přispívá k posílení firemní kultury a k zvýšení výkonnosti zaměstnanců. V neposlední řadě jsou tyto benefity vhodné ke snížení mzdových nákladů a vhodné pro optimalizaci daňové povinnosti.

**Tabulka 6: Charakteristika penzijního připojištění a životního pojištění**

*Zdroj: upraveno dle PELC, V. Zaměstnanécké benefity . 2009. 2009. s. 155-157*

Benefit	Charakteristika	Parametry plnění	Daňový režim-zaměstnavatel	Daňový režim-zaměstnanec	Pojistný režim
Penzijní připojištění, soukromé životní pojištění	Příspěvek zaměstnavatele na uvedená připojištění . Nepeněžní plnění benefitem je příjem zaměstnance ve formě příplatku na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění	Příspěvky zaměstnavatele musí být poukázány na účet zaměstnance u penzijního fondu/pojišťovny	Bezlimitní daňový výdaj pokud jsou příspěvky stanoveny ve vnitřním předpise, kolektivní smlouvě nebo dohodnuty individuálně	Příspěvky na oba dva druhy pojistného dohromady mohou činit max 24 000 Kč ročně a jsou osvobozeny od daně z příjmů, příjem nad limit je zdaňovaným příjmem ze závislé činnosti	Plnění do částky 24 000 ,-Kč (limitu) ročně není součástí vyměřovacích základů pro odvod soc. zabezpečení a zdrav. Pojištění, nad limit součástí vyměřovacích základů

Pokud by družstvo místo navýšení mzdy zaměstnance, který nemá podepsané prohlášení o 1000,- Kč, přispívalo stejnou částkou na penzijní připojištění a životní pojištění, úspory a výhody na straně zaměstnavatele i zaměstnance by vypadaly takto:

**Tabulka 7: Výhoda oproti mzdě pro zaměstnance**

*Zdroj: upraveno dle: Výpočet čisté mzdy. Dostupné z: <http://www.vyplata.cz>*

Výhoda oproti mzdě pro zaměstnance		
Měsíční zvýšení	Mzda	Penzij. připoj a život. pojiš
Vyměřovacího základu	1000,- Kč	1000,- Kč
Soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	-110,- Kč	0,-Kč
Daně z příjmů FO	-210,- Kč	0,-Kč
<b>Čistého příjmu</b>	<b>680,- Kč</b>	<b>1000,- Kč</b>
<b>Navíc pro zaměstnance měsíčně</b>		<b>+320,- Kč</b>
<b>Navíc pro zaměstnance za rok</b>		<b>+3840,- Kč</b>

**Tabulka 8: Výhoda oproti mzdě pro zaměstnavatele**

*Zdroj: upraveno dle Výpočet čisté mzdy. Dostupné z: <http://www.vyplata.cz>*

Výhoda oproti mzdě pro zaměstnavatele		
Měsíční zvýšení	Mzda	Penzij. připoj a život. Pojiš
Vyměřovacího základu	1000,- Kč	1000,- Kč
Soc. zabezpečení a zdrav pojištění	340,- Kč	0,-Kč
Celkových nákladů zaměstnavatele	1340,- Kč	1000,-Kč
<b>Úspora na 1 zaměstnance/měsíc</b>		<b>+340,- Kč</b>
<b>Úspora na 1 zaměstnance/rok</b>		<b>+4080,- Kč</b>
<b>Úspora u 21 zaměstnanců/rok</b>		<b>+85680,- Kč</b>

Při poskytování příspěvků zaměstnancům na penzijní připojištění a životní pojištění by byl bonus na straně zaměstnance ve výši 320,- Kč za měsíc a v daném případě by zaměstnavatel ušetřil na mzdových nákladech 340,- Kč za měsíc. Roční bonus, který náleží zaměstnanci, činí 3840,- Kč.

Družstvo by za rok ušetřilo za jednoho zaměstnance 4080,-Kč. Vzhledem k počtu zaměstnanců, u kterých jsem prováděla šetření, by družstvo ušetřilo 85680,- Kč ročně.

#### 4.6 Odhad nákladů

Závěrem bych chtěla nastínit, jak by se mnou navrhované změny promítly ve finanční stránce družstva.

**Tabulka 9: Rozpočet navrhovaných změn**

*Zdroj: Vlastní zpracování*

<b>Odhadovaný rozpočet navrhovaných změn</b>	
<b>Doporučený návrh</b>	<b>Cena</b>
Elektronický docházkový systém	-22000,-Kč
Hodnotící pohovory	0,-Kč
Zavedení častějších porad	0,-Kč
Úprava ve směrnici	0,-Kč
Zavedení nového benefitu	+85680,-Kč
<b>Celková změna navrhovaných změn</b>	<b>+63680,-Kč</b>

V případě dodržení veškerých změn, které jsem uvedla v návrzích, by společnost ušetřila 63 680,- Kč za rok, ovšem musíme brát v úvahu skutečnost, že elektronický docházkový systém se může lišit cenou a náklady na něj vynaložené budou jednorázové a to pouze v prvním roce. V případě hodnotících pohovorů je nutné vytisknout hodnotící dotazníky. Tento výdaj bych zařadila jako běžnou administrativní činnost, tudíž náklady se v rozpočtu nijak neprojeví.

## 4.7 Časový harmonogram

Na základě výsledků z dotazníkového šetření zjišťuji, že zaměstnanci stavebního bytového družstva jsou nespokojeni, proto zde uvádím časový harmonogram, v němž předkládám doporučená data k realizaci navrhovaných změn.

- 1. 7. 2011 – Zavést častější porady se zaměstnanci
- 15.7-31. 7. 2011 připravit podklady pro hodnotící dotazníky a upravit vnitropodnikovou směrnici
- 1. 8. 2011 uvést novelu vnitropodnikové směrnice v platnost a začít používat hodnotící dotazníky
- 15.9-31. 10. 2011 vybrat cenově dostupný elektronický docházkový systém
- 12. 11. 2011 zavést nově zakoupený elektronický systém do užívání
- 20.11- 6. 12. 2011 s odborným finančním poradcem vybrat neoptimálnější variantu penzijního připojištění a životního pojištění.
- 1. 1. 2012 zavést nově vybrané pojištění

## 5 ZÁVĚR

V této bakalářské práci jsem se zabývala problematikou týkající se odměňování a motivace zaměstnanců. Systém odměňování je nedílnou součástí při řízení celého podniku. Pokud vycházíme z tvrzení, že zaměstnanci jsou to nejcennější, co společnost může mít, měl by být kvalifikovaný a loajální zaměstnanec náležitě odměněn. Vytvořit však kvalitní odměňovací systém není nikterak jednoduchou záležitostí. Je důležité brát v úvahu rozdílná očekávání zaměstnanců a požadavky zaměstnavatele. Sjednotit tyto dva protichůdné názory ve většině případů nelze, avšak nejlepším řešením je, uvést v účinnost jistý kompromis v souladu s podnikovými cíli.

V druhé části mé práce jsem se zaměřila na analýzu současného stavu ve stavebním bytovém družstvu. Nejprve jsem uvedla základní informace týkající se podniku a dále jsme se zaměřila na dosavadní systém ohodnocení zaměstnanců. Cílem této části bylo zjistit zda-li je zaměstnanec ohodnocen spravedlivě, a jestli dosavadní motivační systém přispívá k vyšší produktivitě odvedené práce. Tyto poznatky jsem nabyla provedením dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Pomocí tohoto dotazníku jsem zjistila klady a zápory, s kterými se společnost v současnosti zabývá a podařilo se mi odhalit, jaká jsou přání zaměstnanců.

Na nedostatky z předešlé části jsem se zaměřila v koncové fázi mé práce, kde jsou formulovány návrhy na zlepšení dosavadní situace. Prvním zásadním problémem s kterým se společnost potýká je evidence docházky. Vypracovala jsem tedy návrh na zavedení elektronického docházkového systému, který nahradí dosavadní zastaralý model. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců se cítí nespravedlivě ohodnocena a ve většině případů nemá přehled o výši odměny, která jim náleží. Doporučila jsem přepracovat směrnici, která přesně udává výši odměn, na které má zaměstnanec nárok. Navržením častějších porad a vytvoření dotazníku s osobními kritérii by mělo zapříčinit, že se společnost v budoucnu s tímto problémem v tak značné míře nebude potýkat. Částečnou nespokojenost s výší mzdy jsem po konzultaci s vedením doporučila zavedení příspěvků na důchodové připojištění a životní pojištění. Tento benefit by většina z dotazovaných respondentů uvedla jako prioritní.

Navržené změny berou v úvahu požadavky zaměstnanců, neboť vycházejí z dotazníkového šetření. Jejich případné uvedení do praxe by zvýšilo motivaci i samotný pracovní výkon a zajistilo spokojenost zaměstnance, a to by vedlo ke spokojenosti zaměstnavatele.

Na začátku byly definovány cíle, kterých mělo být dosaženo v mé práci. Snažila jsem se navrhnout systém tak, aby byl co nejefektivnější a zároveň motivující pro stávající i nově příchozí zaměstnance. Uvedení všech mých doporučení do praxe bude zajisté náročné, avšak věřím, že mnou navrhované změny budou společnosti co nejvíce ku prospěchu. Domnívám se, že cíle, které jsem si v této práci stanovila, byly splněny.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### KNIHY

- 1) AMBROSOVÁ, d'H a spol. *Abeceda personalistiky*. Olomouc: Anag, 2011. 415 s. ISBN 978-80-7263-646-4
- 2) AMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha :Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2
- 3) ARMSTRONG, M. *Personální Management*. Praha :Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- 4) BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Praha : Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 80-7226-308-0.
- 5) BĚLOHLÁVEK, O., KOŠTÁN, F. a ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- 6) KLEIBL, J., HÜTTLOVÁ, E. a DVOŘÁKOVÁ, Z. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav* Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. 218 s. ISBN 80-7079-202-7
- 7) NĚMĚČEK, P. *Podnikový management I*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. 136 s. ISBN 978-80-214-3511-7.
- 8) PELC, V. *Zaměstnanecké benefity 2009*. Praha: Linde, 2009. 233 s. ISBN 978-80-7201-754-6
- 9) WILLIAM B. W. *Lidský faktor a personální management*. Zlín: Victoria publishing, a.s., 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X



## INTERNETOVÉ ZDROJE

- 10) Maslowova pyramida potřeb. *In Maslowova pyramida potřeb*[online]. 2008-2011. cit. [2011-02-16]. Dostupné z: <http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/maslowova-pyramida.html>.
- 11) Finanční noviny. *Daňový pohled na nejoblíbenější zaměstnanecké benefity*. [online]. 2010. [cit.2011-02-16]. Dostupný z: <http://www.financninoviny.cz>
- 12) Justice.cz. *Úplný výpis*. [online]. 2011 [cit. 2011-03-18]. Dostupné z: <http://www.justice.cz>
- 13) SBD Náchod. *SBD Náchod nabízí*. [online]. 2010. [cit. 2011-03-18]. Dostupné z : <http://www.sbdnachod.cz/cl1801735957.htm>.
- 14) Výplata.cz. *Výpočet čisté mzdy*. Dostupné z: <http://www.vyplata.cz>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb.....	19
---	----

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Pracovní doba .....	33
Tabulka 2: Úrovně mzdy .....	35
Tabulka 3: Výše stanovení odměn.....	40
Tabulka 4: Mimořádné peněžní odměny .....	40
Tabulka 5: Přiřazení odměn.....	56
Tabulka 6: Charakteristika penzijního připojištění a životního pojištění .....	58
Tabulka 7: Výhoda oproti mzdě pro zaměstnance.....	59
Tabulka 8: Výhoda oproti mzdě pro zaměstnavatele.....	59
Tabulka 9: Rozpočet navrhovaných změn.....	60

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Délka pracovního poměru .....	44
Graf 2: Spokojenost s finančními odměnami .....	45
Graf 3: Nejdůležitější odměny .....	45
Graf 4: Další vítané benefity.....	46
Graf 5: Výjimečně vykonaná práce .....	47
Graf 6: Spokojenost se mzdou.....	47
Graf 7: Hodnocení práce nadřízeným.....	48
Graf 8: Zveřejňování a jmenování nejlepších pracovníků.....	49
Graf 9: Mezilidské vztahy.....	49
Graf 10: Ve stavebním bytovém družstvu bych uvítal/a.....	50

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 Dotazník.....	67
----------------------------	----

# PŘÍLOHY

## Příloha č. 1 Dotazník

### DOTAZNÍK

Vážení pracovníci,

ráda bych Vás požádala o vyplnění mnou vytvořeného dotazníku, který bude podkladem mé bakalářské práce. Tento dotazník je výhradně ANONYMNÍ a Vaše odpovědi budou sloužit výlučně pro zpracování mé závěrečné práce.

Předem děkuji za Vaši spolupráci.

Petra Čtvrtečková, studentka 3. ročníku Vysokého učení technického v Brně, Fakulty podnikatelské.

#### **Pracuji jako:**

- a) technicko-hospodářský pracovník
- b) dělník.

#### **1. Jak dlouho pracujete pro SBD?**

- a) méně než rok
- b) 1-2 roky
- c) 2-4 roky
- d) 4 a více let

#### **2. Jste celkově spokojeni s finančními odměnami, které dostáváte?**

- a) velice spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) nespokojen/a

#### **3. Vyberte, jaká z odměn je pro Vás nejdůležitější?**

- e) prémie v penězích
- f) poukázky
- g) odměna za životní jubileum
- h) odměna za výsledky družstva

- i) odměna za pracovní výročí

**4. Jaké další benefity byste uvítaly?**

- a) příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění
- b) vyšší hodnotu stravenek
- c) lístky na kulturní akce
- d) příspěvek na dovolenou

**5. Jste odměňováni za výjimečně vykonanou práci?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**6. Jste spokojeni se svou dosavadní mzdou?**

- a) velmi spokojen/a
- b) spokojen/a
- c) nespokojen/a
- d) velmi nespokojen/a

**7. Hodnocení práce Vaším nadřízeným je:**

- a) spravedlivé a odpovídá výkonům
- b) je u všech stejné
- c) nehodnotí každého stejně, ale dle sympatií.

**8. Bylo by pro Vás motivující, kdyby byli jmenováni a zveřejňováni nejlepší pracovníci?**

- a) ano
- b) ne

**9. Jak hodnotíte mezilidské vztahy na družstvu?**

- a) velmi dobré
- b) dobré
- c) průměrné
- d) špatné

**10. Ve stavebním bytovém družstvu bych uvítala:**

- a) častější porady
- b) častější školení
- c) lepší vybavenost.

**11. Napište, co by pro Vás bylo největším motivačním faktorem?**

**12. Bylo by pro Vás lepší zvýšení platu o 1000 Kč, nebo byste upřednostňovali další benefit? (např. příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění)**